



# Strategic Studies in Buissines

Vol. 2, No. 2, 2024: 13-36

<https://jssb.khalkhal.iau.ir>



---

## De-strategization: Examining the paradigm shift in strategic management

Nima Eskandarinia <sup>1\*</sup>, Somayeh Saebnia <sup>2</sup>, Fatemeh Dekamini<sup>3</sup>

1. Public Administration Department, Management & Economy Faculty, Science & Research University, Tehran, Iran

2. PhD student, public administration, human resources, Islamic Azad University, Ardabil branch, Iran

3. Arak Azad University

\*Corresponding author: [nimaeskandarinia@yahoo.com](mailto:nimaeskandarinia@yahoo.com)

---

Received: 10 May, 2024

Accepted: 16 August, 2024

---

### Abstract

Strategic management and competitive advantage theories have always been associated with diversity of approaches and theoretical complexity. Despite all these variations in approach and theoretical complexities, the key message of all different paradigms is to gain competitive advantage, which has become the common facet of all paradigms. The same key message and the common aspect of all competitive advantage paradigms is that organizations are not able to create competitive advantage in the absence of strategy, and an organization that lacks competitive advantage will definitely fail. To put it more simply, the common paradigms of competitive advantage, including the resource-based perspective, the industrial organization approach, the transaction cost approach, the entrepreneurial approach, and the behavioral approach, despite the theoretical differences are supported that creating strategy and gaining competitive advantage will result superior performance. But in recent years, a new paradigm is emerging that supports de-strategization. The purpose of this research is to introduce the unique ontology, epistemology, axiology and methodology of this paradigm in comparison with other paradigms through the qualitative method of content analysis of the published articles. The findings of the research show that the emerging paradigm of de-strategization has obvious contradictions with all the existing paradigms in terms of ontology, epistemology, axiology and methodology. Based on this emerging paradigm, not only strategy-making is not an effective policy, but also organizations achieve success and superior performance through de-strategization. The findings of this research create a unique insight for researchers in the field of strategy as well as senior managers of organizations.

**Keywords:** strategy creation; de-strategization; Paradigm; Competitive Advantage



# مطالعات راهبردی در کسب و کار



دوره ۲، شماره ۲: ۱۳-۳۶

<https://jssb.khalkhal.iau.ir>

استراتژی‌زدایی: بررسی تغییر پارادایم در مدیریت استراتژیک

نیما اسکندرنیا<sup>۱\*</sup>، سمیه صائب نیا<sup>۲</sup>، فاطمه دکامینی<sup>۳</sup>

۱. گروه آموزشی مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران،

ایران

۲. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اردبیل، ایران

۳. مدرس دانشگاه آزاد تهران و کرج

\*نویسنده مسئول: [nimaeskandarinia@yahoo.com](mailto:nimaeskandarinia@yahoo.com)

Received: 10 May, 2024

Accepted: 16 August, 2024

## چکیده

مدیریت استراتژیک و نظریه‌های مزیت رقابتی همیشه با تنوع رویکردی و پیچیدگی نظری همراه بوده‌اند. علیرغم تمامی این تنوع‌های رویکردی و پیچیدگی‌های نظری پیام کلیدی تمامی پارادایم‌های گوناگون مزیت رقابتی یکسان بوده است که تبدیل به وجه مشترک تمامی پارادایم‌ها شده است. پیام کلیدی یکسان و وجه مشترک تمامی پارادایم‌های مزیت رقابتی این بوده است که سازمان‌ها در غیاب استراتژی قادر به ایجاد مزیت رقابتی نیستند و سازمانی هم که فاقد مزیت رقابتی باشد قطعاً شکست می‌خورد. به بیان ساده‌تر پارادایم‌های متداول مزیت رقابتی از جمله دیدگاه مبتنی بر منابع، رویکرد سازمان صنعتی، رویکرد هزینه مبادله، رویکرد کارآفرینی و رویکرد رفتاری با وجود تفاوت‌های نظری از دو موضوع خلق استراتژی و ایجاد مزیت رقابتی جهت دستیابی به عملکرد ممتاز حمایت کرده‌اند. اما در طی سال‌های اخیر پارادایمی نوین در حال ظهور است که از استراتژی‌زدایی پشتیبانی کرده است. هدف از انجام این پژوهش معرفی هستی‌شناسی، دانش‌شناسی، ارزش‌شناسی و روش‌شناسی منحصر به فرد این پارادایم در مقایسه با پارادایم‌های دیگر از طریق روش کیفی تحلیل محتوای مقالات منتشر شده می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که پارادایم نوظهور استراتژی‌زدایی به لحاظ هستی‌شناسی، دانش‌شناسی، ارزش‌شناسی و روش‌شناسی دارای تضادهای آشکاری با تمامی پارادایم‌های موجود است. بر اساس این پارادایم نوظهور نه تنها استراتژی-آفرینی سیاستی اثربخش نیست بلکه سازمان‌ها از طریق استراتژی‌زدایی و عدم توجه به مزیت رقابتی به موفقیت و عملکرد متعالی دست پیدا می‌کنند. یافته‌های این پژوهش بینشی منحصر به فرد برای پژوهشگران حوزه استراتژی و همچنین مدیران ارشد سازمان‌ها ایجاد می‌کند.

کلید واژگان: استراتژی‌آفرینی؛ استراتژی‌زدایی؛ پارادایم؛ مزیت رقابتی.

## ۱. مقدمه

نظریه‌های متنوع مزیت رقابتی<sup>۱</sup> را می‌توان به پارادایم‌هایی<sup>۲</sup> از جمله رویکرد مبتنی بر منابع<sup>۳</sup>، رویکرد سازمان صنعتی<sup>۴</sup>، رویکرد هزینه مبادله<sup>۵</sup>، رویکرد کارآفرینی<sup>۶</sup> و رویکرد جدیدتر رفتاری<sup>۷</sup> نسبت داد [۱، ۷، ۴۲]. مدیریت استراتژیک و خلق استراتژی به عنوان سنگ بنا و شالوده تمامی نظریه‌های گوناگون مزیت رقابتی شناخته می‌شود. به عبارت دیگر اگر مدیران ارشد قصد موفقیت و دستیابی به عملکردی متمایز در صنعت را دارند حتماً باید به فرآیند مدیریت استراتژیک روی آورند زیرا بدون خلق استراتژی نمی‌توانند به مزیت رقابتی و نهایتاً موفقیت دست یابند. بنابراین می‌توان گفت در تمامی پارادایم‌های کنونی مدیریت استراتژیک رابطه‌ای خطی و قوی بین سه عنصر استراتژی، مزیت رقابتی و عملکرد، حتمی و غیرقابل انکار فرض شده است [۲، ۱۷، ۲۶، ۲۷، ۲۹، ۳۱، ۳۲، ۳۷، ۴۹، ۵۱].

علیرغم واگرایی در دیدگاه افراد صاحب‌نظر حوزه استراتژی اما همگرایی کاملاً مشهودی در زمینه ضرورت خلق استراتژی و مزیت رقابتی جهت دستیابی به عملکرد متعالی در میان تمامی این افراد به چشم می‌خورد [۲، ۱۷، ۲۶، ۲۹، ۳۱، ۳۲، ۴۵، ۴۹، ۵۱]. به عنوان مثال مایکل پورتر<sup>۸</sup> بر روی موضوعاتی از جمله اهمیت استراتژی برای سازمان‌ها، استراتژی رقابتی و تحلیل ساختار صنعت برای خلق استراتژی تاکید کرده است [۳۱، ۳۲]، هنری مینتزبرگ<sup>۹</sup> مکاتب ده‌گانه استراتژی را در قالب سه رویکرد کلی‌تر تجویزی، توصیفی و تلفیقی تبیین نموده است [۲۷] و در پژوهش دیگری به ماهیت خودجوش استراتژی‌ها [۲۶] اشاره کرده است. ریچارد روملت<sup>۱۰</sup> [۴۵] نیز توصیه کرده که سازمان‌ها به جای خلق یک استراتژی که بر روی حفظ وضعیت کنونی تمرکز داشته باشد باید یک استراتژی خلاقانه ایجاد کنند. جک ولش<sup>۱۱</sup> نیز همواره در سخنان خود بر روی ضرورت استراتژی و مزیت رقابتی تاکید کرده و حتی گفته است اگر مزیت رقابتی ندارید بهتر است اصلاً رقابت نکنید [۴۷]. علاوه بر این نتایج یک پیمایش که در شهریور ماه سال ۱۴۰۱ به انجام رسید نیز نشان داد که از میان ۳۹۰ مدیر عامل در سازمان‌های مختلف تهران و حومه تهران ۲۸۰ نفر اعتقاد داشتند که سازمان‌ها بدون خلق استراتژی نمی‌توانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند و قطعاً شکست می‌خورند [۹] و نتایج پیمایش گروه مشاوره مک‌کینزی [۲۰] هم تاکید می‌کند که ۵۳ درصد از عملکرد شرکت‌ها در ارتباط با کیفیت استراتژی خلق شده است.

اما در طی چند سال اخیر یک جریان فکری کاملاً متناقض شروع به ظهور کرده که از استراتژی‌زدایی<sup>۱۲</sup> حمایت کرده و دلیل موفقیت یا شکست سازمان‌ها را به عامل مزیت رقابتی نسبت نمی‌دهد [۶، ۸، ۱۰، ۱۱، ۲۴، ۳۴، ۳۶]. به عنوان مثال شواهد پژوهش‌های اخیر توماس پاول<sup>۱۳</sup> [۳۸، ۳۶] و اسکندری‌نیا [۹، ۸، ۶] حاکی از آن است که شرکت‌های برخوردار از مزیت رقابتی و شرکت‌هایی که به خلق استراتژی پرداخته‌اند نه تنها به عملکرد متعالی دست پیدا نکرده‌اند بلکه با سردرگمی، بحران، افت عملکرد

<sup>1</sup> Competitive Advantage

<sup>2</sup> Paradigms

<sup>3</sup> Resource-based View

<sup>4</sup> Industrial Organization

<sup>5</sup> Transaction Cost

<sup>6</sup> Entrepreneurship

<sup>7</sup> Behavioral View

<sup>8</sup> Michael E. Porter

<sup>9</sup> Henry Mintzberg

<sup>10</sup> Richard Rumelt

<sup>11</sup> Jack Welch

<sup>12</sup> De-strategizing

<sup>13</sup> Thomas C. Powell

و حتی ورشکستگی مواجه شده‌اند و در نقطه مقابل برخی شرکت‌ها علیرغم عدم برخورداری از مزیت رقابتی و عدم پیروی از تحلیل‌های استراتژیک به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یافته‌اند. علاوه بر این در طی همین سال‌ها انتقادات زیادی نیز به فرآیند مدیریت استراتژیک و استراتژی‌آفرینی<sup>۱</sup> وارد شده که از آن جمله می‌توان به معضل ایکاروس<sup>۲</sup> [۴، ۱۴، ۲۴، ۲۵]، سوءگیری نقطه کور زبان رقابتی<sup>۳</sup> [۱۰]، سوءگیری چندگانه‌پنداری [۸]، خطای غفلت از کمبودهای رقابتی [۳۶] و فرسودگی استراتژیک<sup>۴</sup> [۶] اشاره کرد.

بنابراین این سوال پیش می‌آید که سازمان‌ها برای موفقیت و دستیابی به عملکرد مطلوب باید چه کار کنند، آیا باید به خلق استراتژی بپردازند، آیا بدون مزیت رقابتی می‌توانند موفق شوند و اگر سیاست خلق استراتژی و دستیابی به مزیت رقابتی فاقد اثربخشی است چگونه می‌توان استراتژی‌زدایی را به گونه‌ای انجام داد که منجر به موفقیت و دستیابی به عملکرد مطلوب بشود. پژوهش حاضر از این جهت حائز اهمیت است که از طریق تبیین پارادایم نوظهور استراتژی‌زدایی به این سوالات پاسخ می‌دهد. مهم‌ترین و ضروری‌ترین چالش هر مدیر عاملی موفقیت سازمان و دستیابی به عملکرد ممتاز است بنابراین نتایج و یافته‌های پژوهش کنونی نه تنها برای مدیران عامل سازمان‌ها مفید و ارزشمند است بلکه برای پژوهشگران حوزه استراتژی نیز بینش‌هایی منحصر به فرد در مورد چپستی پارادایم استراتژی‌زدایی ایجاد می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر از این جهت مفید و ارزشمند هستند که باورهای رایج، ایده‌آل‌گرا، خطی و عقلایی در مورد خلق استراتژی و مزیت رقابتی را به چالش کشیده، دریچه‌ای متفاوت به روی علم و عمل استراتژی باز می‌کند و مفروضات واقعی‌تری در مورد نحوه موفقیت سازمان‌ها در عمل ارائه می‌نماید.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

با توجه به موضوع پژوهش حاضر که در ارتباط با معرفی پارادایم نوظهور استراتژی‌زدایی در مدیریت استراتژیک است ابتدا پارادایم‌های کنونی مزیت رقابتی که همه آن‌ها از فرآیند خلق استراتژی حمایت کرده‌اند و مزیت رقابتی را به عنوان یک الزام انکارناپذیر و قطعی برای موفقیت سازمان در نظر گرفته‌اند تشریح شده است. این پارادایم‌ها شامل دیدگاه مبتنی بر منابع، رویکرد مبتنی بر صنعت، رویکرد هزینه مبادله، رویکرد کارآفرینانه و رویکرد استراتژی رفتاری [۱، ۷، ۴۲] هستند که در ادامه توضیح داده شده‌اند.

**دیدگاه مبتنی بر منابع.** رویکرد مبتنی بر منابع که برای اولین بار توسط پنروز<sup>۵</sup> (۱۹۵۹) معرفی گردید و با استقبال افراد صاحب‌نظری از جمله بارنی<sup>۶</sup>، پتراف<sup>۷</sup>، ورنرفلت<sup>۸</sup> و روملت نیز مواجه شد [۱، ۷] به این موضوع اشاره می‌کند که سازمان‌ها برای خلق استراتژی و دستیابی به مزیت رقابتی باید بر روی منابع داخلی خود از جمله سرمایه‌های انسانی، تکنولوژی و دارایی‌های فیزیکی و همچنین دارایی‌های نامشهود از جمله برند و فرهنگ سازمان متمرکز شوند. بر اساس مفروضات این پارادایم سازمان‌ها بدون در اختیار داشتن منابع ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید نمی‌توانند به عملکرد مطلوب دست پیدا کنند [۷، ۴۲]. در دهه ۹۰

<sup>۱</sup> Strategy Creation

<sup>۲</sup> Icarus Dilemma

<sup>۳</sup> Competitive Disadvantage Blind Spot

<sup>۴</sup> Strategic Burnout

<sup>۵</sup> Edith Penrose

<sup>۶</sup> Jay B. Barney

<sup>۷</sup> Margaret Peteraf

<sup>۸</sup> Birger Wernerfelt

میلادی نیز افراد صاحب‌نظری از جمله دیوید تی سی<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) و پراهالاد و همیل<sup>۲</sup> [۱۲] رویکرد قابلیت‌های پویا<sup>۳</sup> را مطرح کردند که معمولاً در ذیل پارادایم مبتنی بر منابع قرار داده می‌شود. به باور این پژوهشگران سازمان‌ها در هنگام مواجهه با تغییرات سریع و عدم قطعیت‌های محیط رقابتی باید منابع و قابلیت‌های درونی خود را به سرعت تغییر دهند و به عبارتی از انعطاف‌پذیری استراتژیک برخوردار باشند [۱۲].

این پارادایم به لحاظ هستی‌شناسی دارای ماهیت اقتصادی، کاملاً عقلایی و ایده‌آل‌گرا است، به لحاظ دانش‌شناسی از اصول علم اقتصاد خرد و استراتژی نظامی بهره می‌برد، به لحاظ ارزش‌شناسی بر روی مدیریت اثربخش و منعطف منابع و قابلیت‌های ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید استوار است و از انواع روش‌شناسی‌های کمی و کیفی استفاده می‌نماید. لازم به ذکر است واحد تحلیل در پارادایم مبتنی بر منابع سازمان می‌باشد [۱، ۷، ۴۲].

**دیدگاه سازمان صنعتی.** دیدگاه سازمان صنعتی که تحت عنوان رویکرد مبتنی بر صنعت نیز شناخته می‌شود توسط مایکل پورتر بنا نهاده شد [۱، ۷، ۴۲]. بر اساس این پارادایم ویژگی‌ها و ساختار صنعت، تعیین‌کننده استراتژی سازمان هستند و سازمان از طریق ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات محیط رقابت و صنعت می‌تواند استراتژی خود را خلق نماید [۱، ۷، ۴۲]. علاوه بر پورتر، افراد صاحب‌نظری از جمله میسون و بین<sup>۴</sup> نیز از رویکرد سازمان صنعتی حمایت کرده‌اند [۱، ۴۲]. در این پارادایم نیز فرض می‌شود که سازمان‌های فاقد مزیت رقابتی نمی‌توانند به عملکرد متعالی دست پیدا کنند با این تفاوت که منشاء مزیت رقابتی بیشتر از اینکه به منابع درون سازمان نسبت داده شود به ساختار صنعت نسبت داده می‌شود. این پارادایم به لحاظ هستی‌شناسی دارای ماهیت اقتصادی، کاملاً عقلایی و ایده‌آل‌گرا است، به لحاظ دانش‌شناسی از اصول علم اقتصاد خرد و استراتژی نظامی بهره می‌برد، به لحاظ ارزش‌شناسی بر روی تحلیل ساختار صنعت استوار است و از انواع روش‌شناسی‌های کمی و کیفی استفاده می‌نماید. لازم به ذکر است واحد تحلیل در پارادایم مبتنی بر صنعت، صنعت می‌باشد بنابراین سطح تحلیل کلان‌تری به نسبت رویکرد مبتنی بر منبع دارد [۱، ۷، ۴۲].

**رویکرد کارآفرینی.** این پارادایم توسط شومپیتر<sup>۵</sup> توسعه یافت و افراد صاحب‌نظری از جمله مک‌گراس<sup>۶</sup> از آن حمایت کردند [۱، ۲۲، ۲۳، ۴۷]. در این پارادایم تاکید شده که نوآوری‌ها، ذهنیت کارآفرین و فرصت‌طلبی‌ها منجر به خلق استراتژی اثربخش و کسب مزیت رقابتی می‌شوند. بنابراین تعداد، سرعت عمل و انعطاف‌پذیری در فرآیند نوآوری منجر به کسب مزیت رقابتی خواهد شد [۱، ۴۲]. این پارادایم به لحاظ هستی‌شناسی دارای ماهیت اقتصادی، کاملاً عقلایی و ایده‌آل‌گرا است، به لحاظ دانش‌شناسی از نظریه‌های اشاعه نوآوری راجرز<sup>۷</sup> بهره می‌برد، به لحاظ ارزش‌شناسی بر روی اهمیت نوآوری استوار است و از انواع روش‌شناسی‌های کمی و کیفی استفاده می‌نماید. لازم به ذکر است واحد تحلیل در پارادایم کارآفرینی، سازمان و کارآفرین سازمان می‌باشد [۱، ۷، ۴۲].

**رویکرد هزینه مبادله.** این رویکرد توسط ویلیامسون<sup>۸</sup>، کوز<sup>۱</sup>، جنسن و مک‌لینگ<sup>۲</sup> توسعه یافته و خلق استراتژی اثربخش را به هزینه‌های مبادلات شرکت نسبت می‌دهد. به عبارت دیگر هر چه که سازمان در مدیریت هزینه‌های مبادلات خود موفق‌تر

<sup>1</sup> David Teece

<sup>2</sup> Prahalad & Hamel

<sup>3</sup> Dynamic Capabilities

<sup>4</sup> Mason & Bain

<sup>5</sup> Joseph Schumpeter

<sup>6</sup> Rita Gunther McGrath

<sup>7</sup> Rogers' Diffusion of Innovation Theory

<sup>8</sup> Oliver E. Williamson

عمل کند می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد [۱، ۴۲]. این پارادایم نیز به لحاظ هستی‌شناسی دارای ماهیت اقتصادی، کاملاً عقلایی و ایده‌آل‌گرا است، به لحاظ دانش‌شناسی از نظریه‌های نمایندگی<sup>۳</sup> و تئوری ذینفعان<sup>۴</sup> بهره می‌برد، به لحاظ ارزش‌شناسی بر روی ارزش و فایده کارگزار و هزینه مبادله استوار است و از انواع روش‌شناسی‌های کمی و کیفی استفاده می‌نماید. لازم به ذکر است واحد تحلیل در این پارادایم، معامله یا مبادله می‌باشد [۱، ۷، ۴۲].

**پارادایم رفتاری.** پارادایم رفتاری توسط پاول در سال ۲۰۱۱ ارائه گردید. هر چهار پارادایم قبلی مبتنی بر علم اقتصاد، تحلیل‌های کاملاً عقلایی و ایده‌آل‌گرایی هستند در حالی که در پارادایم رفتاری به خطاها و سوءگیری‌های شناختی تصمیم‌گیرندگان در خلق استراتژی اثربخش توجه می‌شود. در این پارادایم مفروضاتی واقعی‌تر در مورد رفتارها و انتخاب‌های تصمیم‌گیرندگان سازمانی از جمله عقلانیت محدود، انتخاب رضایت‌بخش، تضاد منافع و اراده افراد در نظر گرفته شده است. می‌توان گفت این پارادایم به توصیف سوءگیری‌های فردی و جمعی در مدیریت استراتژیک می‌پردازد اما خلق استراتژی و منطق مزیت رقابتی را نقض نمی‌کند بلکه تاکید دارد سازمان‌ها باید مراحل خطازدایی از فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک را انجام دهند تا از سوءگیری در خلق استراتژی جلوگیری شود. بنابراین فرض بر این است که اگر در فرآیند خلق استراتژی از سوءگیری‌های شناختی جلوگیری شود سازمان به موفقیت خواهد رسید [۳۵، ۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰، ۴۱، ۴۲].

پارادایم رفتاری از منظر هستی‌شناسی ماهیتی غیراقتصادی (نئواقصدی)، عقلایی-احساسی و واقع‌گرایانه دارد، از نقطه‌نظر دانش‌شناسی مبتنی بر علوم رفتار سازمانی، عصب‌شناسی، روانشناسی و سیاسی است، به لحاظ ارزش‌شناسی هدف مطلوب تشخیص خطاهای فردی و جمعی در فرآیند مدیریت استراتژیک را دنبال می‌کند و بیشتر از تحلیل‌های کیفی و روش‌های اثبات-گرای آزمایشگاهی بهره می‌برد. سطح تحلیل در این پارادایم خرد است و معمولاً خطاهای شناختی استراتژیست یا افراد تصمیم‌گیرنده مورد ارزیابی قرار می‌گیرند [۳۵، ۴۰، ۴۱].

**پیشینه پژوهش.** این طور به نظر می‌رسد که پارادایم نوظهور استراتژی‌زدایی چند سال پس از معرفی پارادایم رفتاری توسط افرادی از جمله پاول، جاززابکوفسکی، ویتینگتون، مک‌کای و اسکندری‌نیا [۹، ۱۰، ۱۶، ۱۷، ۲۱، ۳۶] بنیانگذاری شد. پژوهش‌های مرتبط با استراتژی‌زدایی با مطالعاتی آغاز شدند که به نقد خلق استراتژی در سازمان‌ها می‌پرداختند و منطق عقلایی مزیت رقابتی را زیر سوال می‌بردند [۶، ۸، ۱۱، ۳۰، ۳۳، ۳۴، ۴۳]، سپس مقالاتی با محوریت استراتژی در عمل<sup>۵</sup> [۹، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۲۱، ۲۸، ۴۴، ۴۶] منتشر شدند که قصد داشتند استراتژی را بدون دانش‌شناسی و هستی‌شناسی آن در شرایط واقعی تحلیل کنند و نهایتاً مقاله‌ای با موضوع پاراداکس استراتژی‌آفرینی-استراتژی‌زدایی منتشر شد [۹]. در ادامه پیشینه پژوهشی این پارادایم جدید بررسی شده است.

توماس پاول [۳۳، ۳۴] برای اولین بار این ایده را مطرح کرد که استراتژی را باید عاری از هستی‌شناسی و دانش‌شناسی بررسی کرد و پژوهشگران حوزه استراتژی نتوانسته‌اند حقیقت واقعی استراتژی را درک کنند. پژوهشگران دچار آسیب فراواقعیت-گرایی شده‌اند و مزیت رقابتی را به شکلی عقلایی-اقتصادی تحلیل کرده‌اند. از نظر پاول رابطه عقلایی بین استراتژی، مزیت رقابتی و عملکرد متعالی رابطه‌ای است که در عمل به چالش کشیده می‌شود و برخی سازمان‌ها در غیاب استراتژی و حتی با وجود عدم برخورداری از مزیت رقابتی به عملکردی متعالی دست یافته‌اند و برعکس برخی شرکت‌های برخوردار از استراتژی و مزیت

<sup>1</sup> Ronald Coase

<sup>2</sup> Jensen & Meckling

<sup>3</sup> Agency Theory

<sup>4</sup> Stakeholders Theory

<sup>5</sup> Strategy in Practice

رقابتی با شکست موجه شده‌اند. یک سال پس از انتشار مقالات پاول، گردنی و میلز<sup>۱</sup> [۱۱] استراتژی را به وانموده و فراواقعیت<sup>۲</sup> تشبیه کردند. این پژوهشگران از طریق تحلیل پست مدرن ژان بودریار<sup>۳</sup> و سپس مرور تاریخی ادبیات مدیریت استراتژیک به این نتیجه رسیدند که نظریه‌های مدیریت استراتژیک درگیر تفکر عقلایی ایده‌آل نگر هستند.

جمعی از پژوهشگران برای نقد رویکرد خلق استراتژی از عبارت معضل ایکاروس بهره برده‌اند. منظور از معضل ایکاروس همان تله شایستگی است که نشان می‌دهد سازمان‌های بزرگ برخوردار از مزیت رقابتی چگونه شکست خوردند [۲۴، ۲۵، ۴۸]. به عنوان مثال میلز<sup>۴</sup> [۲۴] در پژوهش خود از شرکت‌هایی با عملکرد فوق العاده و مزیت‌های رقابتی پایدار نام برده که یا دچار بحران‌های شدید شده‌اند و یا شکست خورده و ورشکست شده‌اند. این شرکت‌ها شامل آپل، جنرال موتورز، آی‌بی‌ام، کترپیلار و پی‌اند‌جی هستند. این شرکت‌ها علیرغم دارا بودن مزیت رقابتی و عملکرد استثنائی اما بنا به دلایلی از جمله غرور، بی‌نظمی، انکار واقعیت‌ها، توسعه افراطی و زیاده‌خواهی، نادیده گرفتن تحولات تکنولوژیک و چشم‌پوشی از نیاز مشتری با شکست مواجه شدند. میلز این موضوع را معضل ایکاروس نام‌گذاری کرد. میلز در تحقیق جدید خود [۲۵] دام‌های دیدگاه مبتنی بر منابع و ایجاد مزیت رقابتی را بر شمرده است. این دام‌ها شامل تبدیل شدن قوت‌ها به ضعف‌ها، رهبری دلزده و بی‌تفاوت، غرور، اعتماد به نفس کاذب، افول یادگیری، زیاده‌روی در تنوع ناهمگون، تملک‌های نابجا و اینرسی هستند. میلز اعتقاد دارد شرکت‌های فاقد مزیت رقابتی بنا به دلایلی از جمله تعهد بالا، تلاش، انگیزه و انعطاف‌پذیری می‌توانند عملکردی مطلوب‌تر داشته باشند [۲۴، ۲۵]. نهایتاً در پژوهشی جدید نشان داده شده است که شرکت خطوط هوایی کینگ‌فیشر<sup>۵</sup> چگونه از طریق تحلیل استراتژیک و دستیابی به مزیت رقابتی در دام معضل ایکاروس غرق شد [۴۸].

در ادامه انتقادات وارد بر استراتژی‌آفرینی، افراد صاحب‌نظر از تحلیل پارادوکس<sup>۶</sup> استفاده کردند و پارادوکس‌های خلق استراتژی را تشریح نمودند. منظور از پارادوکس، تناقضات ذاتی مرتبط با خلق استراتژی است. به عنوان مثال والدمن و اسپر<sup>۷</sup> (۲۰۲۳) پارادوکس‌های مرتبط با استراتژی تنوع شامل پارادوکس تنوع-یکپارچگی و تنوع-اثرات مخرب (ناشی از فرهنگ سازمانی) را توصیف کرده‌اند [۵۲]، دیمتریووا<sup>۸</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) به پارادوکس استراتژی توسعه محصول-ارائه خدمات اشاره کرده‌اند [۵] و کونها<sup>۹</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) استراتژی و اهداف استراتژیک را به ماموریتی غیرممکن تشبیه نموده و پارادوکس‌های تعیین اهداف استراتژیک از جمله افت انگیزه کارکنان به علت دست‌نیافتنی بودن اهداف را برشمرده‌اند [۳۰]. در یکی از جدیدترین پژوهش‌ها اسکندری‌نیا (۱۴۰۲) پارادوکس‌های خلق استراتژی را به چهار دسته پارادوکس دانش استراتژی، پارادوکس تلاش-نتیجه، پارادوکس پیروی از استراتژی-پیروی از فعالیت‌های ضروری و پارادوکس استرس شغلی [۱۰] طبقه‌بندی کرده است. سایر پارادوکس‌ها که افراد صاحب‌نظر از آن‌ها نام برده‌اند شامل پارادوکس ارزیابی محیط سازمان [۳]، پارادوکس سازماندهی، تعلق، عملکرد [۱۵]، شراکت استراتژیک [۱۸] و استراتژی جهانی شدن [۵۰] هستند.

<sup>1</sup> Grandy & Mills  
<sup>2</sup> Simulacra and Hyperreality  
<sup>3</sup> Jean Baudrillard  
<sup>4</sup> Miller  
<sup>5</sup> Kingfisher  
<sup>6</sup> Paradox  
<sup>7</sup> Waldman & Sparr  
<sup>8</sup> Dmitrijeva  
<sup>9</sup> Cunha

آخرین نوع انتقادات وارد بر خلق استراتژی در ارتباط با سوءگیری‌های شناختی رهبران سازمان‌ها هستند. از جمله مهم‌ترین سوءگیری‌های مرتبط با خلق استراتژی و دستیابی به مزیت رقابتی می‌توان به خطای نقطه کور زیان رقابتی [۱۰] و چندگانه‌پنداری استراتژیک [۸] اشاره کرد. منظور از خطای نقطه کور زیان رقابتی این است که رهبران سازمان معمولاً از تشخیص زیان‌های استراتژیک و نقاط ضعف رقابتی سازمان خود عاجز هستند و در اثر پدیده خودبرتربندی تنها نقاط قوت سازمان خود را آن‌هم به صورت افراطی مورد بررسی قرار می‌دهند [۱۰]. چندگانه‌پنداری نیز پدیده‌ای شناختی است که در اثر تصورات واگرا و بعضاً متناقض مدیران ارشد و اعضای سازمان از ماهیت استراتژی سازمان اتفاق می‌افتد که منجر به عدم اجرای اثربخش و یا عدم اجرای استراتژی‌ها خواهد شد [۸].

با توجه به انتقادات وارد بر فرآیند خلق استراتژی که در بالا به آن‌ها اشاره شد افراد صاحب‌نظر شروع به ارائه راهکارهایی جهت تعالی عملکرد سازمان بدون توجه به دو فرض بنیادین مدیریت استراتژیک یعنی خلق استراتژی و ایجاد مزیت رقابتی نمودند که این الگوها عاری از هستی‌شناسی و دانش‌شناسی مدیریت استراتژیک و نظریه‌های مزیت رقابتی بودند. در این رویکرد جدید به جای انجام تحلیل‌های استراتژیک در سطح کلان، صنعت و سازمان بر روی رفتارها و اقدامات اعضای سازمان که تاثیر چشم‌گیری بر روی موفقیت سازمان و تعالی عملکرد سازمان دارد تمرکز می‌شود [۹، ۱۴، ۱۶، ۲۱، ۲۸، ۳۶، ۴۴]. معمولاً به این فعالیت‌هایی که توسط اعضای سازمان اجرا می‌شوند و تاثیرات عظیمی بر روی موفقیت سازمان و بهبود عملکرد کسب‌وکار دارند فعالیت‌های اهرمی گفته می‌شود [۹، ۳۶]. به بیان ساده‌تر در این الگوها که تحت عناوینی مانند استراتژی در عمل [۱۴، ۱۶، ۲۱، ۲۸، ۳۶، ۴۴] یا استراتژیک‌سازی عملگرا<sup>۱</sup> [۹] نام‌گذاری شده‌اند واحد تحلیل اصلی، افراد و اقدامات افراد هستند. بنابراین این الگوها به لحاظ هستی‌شناسی با نظریه‌های مزیت رقابتی تفاوت دارند زیرا به جای ماهیت اقتصادی دارای ماهیت فردمحور و اقدام‌محور هستند، به لحاظ دانش‌شناسی نیز با نظریه‌های مزیت رقابتی کاملاً تفاوت دارند زیرا به جای دانش اقتصاد بر روی مجموعه‌ای از علوم میان‌رشته‌ای از جمله جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، علوم سیاسی، رفتار سازمانی و روانشناسی تمرکز دارند، از منظر ارزش‌شناسی نیز به جای اهمیت دادن به تحلیل‌های استراتژیک، تحلیل صنعت و تحلیل رقابت بر روی اقدامات و فعالیت‌های استراتژیک کارکنان متمرکز هستند، از لحاظ منطقی نیز بر خلاف تمامی پارادایم‌های قبلی که حامی پیوند استراتژی، مزیت رقابتی و عملکرد هستند از منظر فعالیت‌های اهرمی-عملکرد حمایت می‌شود و نهایتاً به لحاظ روش‌شناسی نیز بیشتر از روش‌های پساکیفی، انتقادی، روایت‌پژوهی و قوم‌نگاری بهره می‌برند [۱۰، ۱۴، ۱۶، ۲۱، ۲۸، ۳۶، ۴۴].

در راستای توسعه الگوهای استراتژیک‌سازی عملگرا یا استراتژی در عمل که عاری از دانش‌شناسی و هستی‌شناسی مدیریت استراتژیک هستند رولو و کلوتر<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) از طریق تحلیل جامعه‌شناسی و به کمک نظریه‌های معنابخشی (حسگری)<sup>۳</sup>، ساخت‌بندی اجتماعی<sup>۴</sup> و نظریه کنش (عمل)<sup>۵</sup> الگوی مدیریت فعالیت‌های مدیریتی و فعالیت‌های جمعی را پیشنهاد دادند [۴۴]. جاززابکوفسکی<sup>۶</sup> و همکارانش (۲۰۲۲) به کمک نظریه کنش (عمل) رویکردی را توسعه دادند که در آن پس از شناسایی فعالیت‌های استراتژیک اعضای سازمان مشخص می‌شود که چه شخصی، از چه طریقی، با چه ابزاری و چگونه فعالیت استراتژیک منجر به تعالی عملکرد سازمان را انجام می‌دهد [۱۶]. هوگبرگ و ویلرمارک<sup>۷</sup> (۲۰۲۳) نیز به کمک تحلیل نظریه کنش (عمل) الگوی

<sup>1</sup> Pragmatism Strategizing

<sup>2</sup> Rouleau & Cloutier

<sup>3</sup> Sensemaking

<sup>4</sup> Social Structuration

<sup>5</sup> Practice Theory

<sup>6</sup> Jarzabkowski

<sup>7</sup> Hogberg & Willermark



مدیریت فعالیت‌های فردی و جمعی منجر به خلق ارزش و نوآوری را پیشنهاد دادند [۱۳]. پاول [۳۶] و اسکندری‌نیا [۹، ۱۰] نیز از طریق تحلیل‌های پساکیفی، رویکرد انتقادی و قوم‌نگاری رویکرد مدیریت فعالیت‌های اهرمی را ارائه دادند [۹، ۱۰، ۳۶].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف پژوهش که معرفی هستی‌شناسی، دانش‌شناسی، ارزش‌شناسی و روش‌شناسی منحصر به فرد پارادایم استراتژی‌زدایی در مقایسه با پارادایم‌های پیشین مزیت رقابتی در مدیریت استراتژیک است به کمک روش کیفی تحلیل محتوا [۱۹] و از طریق نمونه‌گیری هدفمند تا زمان دستیابی به اشباع نظری مجموعه مقالات فارسی و انگلیسی جدید با محوریت موضوعی پارادکس‌های استراتژی، نقد فلسفی استراتژی، استراتژی‌زدایی، استراتژیک‌سازی عملگرا و استراتژی در عمل و همچنین استنادهای این مقالات مرور و تحلیل شدند. پس از دو مرحله کدگذاری داده‌های استخراج شده از متن مقالات پارادایم نوظهور استراتژی‌زدایی تبیین گردیده است. در روش کیفی تحلیل محتوا [۱۹] پس از استخراج داده‌های خام از متون در اولین مرحله کدگذاری به ترکیب داده‌های همگرا پرداخته می‌شود، در دومین مرحله کدگذاری، تلخیص و خلاصه‌سازی داده‌های ترکیبی انجام می‌شود و نهایتاً نتایج گزارش می‌شوند. این مراحل در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

### روایی پژوهش

به منظور افزایش روایی پژوهش کیفی تحلیل محتوا باید به ۱. تنوع نظری مقالات، ۲. جدید بودن مقالات، ۳. دستیابی به اشباع نظری و ۴. کدگذاری دقیق داده‌ها [۱۹] توجه شود. بنابراین برای رعایت تنوع نظری به مجموعه مقالات فارسی و انگلیسی افراد صاحب‌نظر مختلف از جمله ویتینگتون، جاززابکوفسکی، رولو، چیا، اسکندری‌نیا و پاول استناد شده است. برای رعایت استفاده از مقالات جدید بیشتر ارجاعات مرتبط به پنج سال اخیر هستند و همچنین از فرآیند دو مرحله‌ای کدگذاری داده‌های کیفی استفاده شده است.

### ۴. تحلی داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ مجموعه مقالات استفاده شده برای انجام تحلیل محتوای کیفی و همچنین شماره‌گذاری داده‌های استخراج شده از این مقالات آورده شده است. سپس در جدول ۲ به کمک این شماره‌گذاری داده‌ها مراحل کدگذاری اولیه، کدگذاری ثانویه و یافته‌ها ارائه شده‌اند.

جدول ۱. داده‌های استخراج شده از مقالات به منظور انجام تحلیل محتوای کیفی

منبع	موضوع	داده‌های استخراج شده به همراه شماره داده‌ها
پاول (۲۰۰۲)	نقد ماهیت، هستی- شناسی و دانش- شناسی مدیریت استراتژیک	فلسفه استراتژی از نظر هستی‌شناسی و دانش‌شناسی با ناسامانی مواجه است. منطق مزیت رقابتی باید مورد نقد قرار بگیرد و باید به فلسفه عملگرای استراتژی روی آورد (۱). من در این مقاله و مقاله پیشین خودم از طریق روش انتقادی مبانی دانش‌شناسی و هستی‌شناسی پژوهش‌های استراتژی را به چالش کشیدم (۲). منطق خلق استراتژی، کسب مزیت رقابتی و دستیابی به عملکردی ممتاز در بسیاری مواقع با چالش مواجه می‌شود و در عمل زیر سوال می‌رود (۳). لزوماً کمبود رقابتی یا عدم وجود مزیت رقابتی نه تنها باعث شکست سازمان نمی‌شود بلکه امکان دارد چنین سازمان‌هایی به عملکرد متعالی نیز دست پیدا کنند (۴).

<p>پژوهش استراتژی وابستگی زیادی به معناشناسی پیدا کرده است در حالی که این پژوهش باید عملگرا باشد (۵).</p> <p>روش‌شناسی مدیریت استراتژیک و منطق مزیت رقابتی حالتی اثبات‌گرایانه پیدا کرده است به این معنی که قطعاً کسب مزیت رقابتی پایدار منجر به عملکرد متعالی می‌شود و قطعاً اگر سازمانی فاقد مزیت رقابتی باشد به عملکرد ممتاز دست پیدا نخواهد کرد (۶).</p> <p>این استدلال که تنها شرکت‌های برخوردار از منابع با ارزش، کمیاب و غیرقابل تقلید موفق خواهند شد اساساً اشتباه است (۷).</p> <p>فلسفه پیچیده ریاضی از مطالعات بوستون و ایگور آنسوف به مدیریت استراتژیک راه یافته است و این فلسفه باید جای خود را به فلسفه عملگرایی بدهد (۸).</p>		
<p>استراتژی را باید بدون هستی‌شناسی و دانش‌شناسی آن تحلیل نمود. چنین تحلیلی یک تحلیل عملگرا نام دارد که به واقعیت نزدیک‌تر است (۹).</p> <p>در ادبیات رایج استراتژی رابطه و پیوند بین مزیت رقابتی و عملکرد شرکت به درستی تبیین نشده است (۱۰).</p> <p>پژوهشگران استراتژی پا را فراتر از واقعیت گذاشته‌اند و از طریق ساده‌سازی یا پیچیده‌سازی واقعیت قصد دارند استراتژی را توصیف کنند (۱۱).</p> <p>ایده‌گرایی در مدیریت استراتژیک باعث دستیابی به فراواقعیت و نه واقعیت حقیقی شده است (۱۲).</p> <p>در این مقاله از طریق تحلیل انتقادی و پست مدرن قصد دارم منطق استراتژی و مزیت رقابتی را نقد کنم (۱۳).</p> <p>یافته‌ها و نظریه‌های مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی در ارتباط با منطق و روش‌های اثبات‌گرایی دهه ۹۰ میلادی هستند که باید جای خود را به تحلیل نثواقصدی، روانشناسی، رفتاری و جامعه‌شناسی بدهند (۱۴).</p> <p>مدیریت استراتژیک گرفتار منطق ایده‌آل‌گرا، اقتصاد و عقلانیت محض شده است (۱۵).</p> <p>نظریه‌هایی از جمله ساختاربنندی اجتماعی، معنابخشی (حسگری) و پست‌مدرنیسم برای درک واقعیت استراتژی مفیدتر هستند (۱۶).</p> <p>رابطه منطقی بین مزیت رقابتی-عملکرد متعالی و همچنین کمبود رقابتی-ضعف عملکردی اشتباه است و باید بازنگری شود (۱۷).</p> <p>مزیت رقابتی از طریق عواملی مانند اینرسی، فرهنگ ضعیف، غرور و نادیده گرفتن مشتری می‌تواند منجر به ضعف عملگری بشود و برعکس زبان رقابتی باعث ایجاد انگیزه، تلاش بیشتر و تداوم گردد و نهایتاً عملکرد سازمان بهبود یابد (۱۸).</p> <p>پژوهش‌های استراتژی و مزیت رقابتی درگیر بازی با عبارات شده‌اند و از واقعیت و عملگرایی فاصله گرفته‌اند (۱۹).</p>	<p>نقد</p> <p>ماهیت، هستی-شناسی و دانش-شناسی مدیریت استراتژیک</p>	<p>پاول (۲۰۰۳)</p>
<p>روش این تحقیق پست مدرن و انتقادی است (۲۰).</p> <p>مدیریت استراتژیک در طول بیش از سه دهه تبدیل به علمی شده که آن را در تمام دانشگاه‌های کسب و کار آموزش می‌دهند و مدل‌های آن از جمله تحلیل SWOT و زنجیره ارزش معروف شده‌اند اما واقعیت استراتژی در طول زمان ساده‌سازی شده است (۲۱).</p> <p>مدیریت استراتژیک، مدل‌ها و مفهوم استراتژی با وانموده یا فراواقعیت مواجه شده‌اند (۲۲).</p> <p>منطق مدیریت استراتژیک بر پایه تفکر عقلایی، تفکر اقتصادی و برنامه‌ریزی بنا نهاده شده است. بر اساس نظریه‌های مدیریت استراتژیک تنها راه موفقیت سازمان روی آوردن به استراتژی است. این نوع تحلیل‌ها کاملاً ایده‌آل‌گرا و خطی هستند (۲۳).</p>	<p>نقد</p> <p>ماهیت، هستی-شناسی و دانش-شناسی مدیریت استراتژیک</p>	<p>گرنیدی و میلز (۲۰۰۴)</p>

<p>ادبیات مدیریت استراتژیک به گونه‌ای ایده‌آل‌گرا و عقلانیت‌زده شده که توصیه می‌کند یا باید استراتژی داشته باشید و پیروز شوید و یا اگر استراتژی نداشته باشید محکوم به شکست هستید (۲۴).</p> <p>به نقل از ریچارد روملت استراتژی علمی نیست که مانند پزشکی به واسطه عملگرایی شناخته شود بلکه تنها اهداف آکادمیک، تدریس و نظریه‌پردازی را دنبال می‌کند. به باور نایتز و مورگان نیز این تصور اشتباه شکل گرفته که هر کس استراتژی داشته باشد عاقل و هوشمند است و هر کس استراتژی نداشته باشد قطعاً نابود می‌شود (۲۵).</p> <p>پیچیدگی و واگرایی هستی‌شناسی و دانش‌شناسی مدیریت استراتژیک باعث شده که این علم غیرواقعی و غیرکاربردی بشود (۲۶).</p> <p>ارائه ناقص و نادرست ماهیت استراتژی منجر به شکل‌گیری فراواقعیت و وانموده در مورد مدیریت استراتژیک شده است (۲۷).</p> <p>تعریف بیانیه ماموریت در مجموعه شرکت‌های گلوبال بلو چیپ<sup>۱</sup> نه تنها منجر به یکپارگی و موفقیت نشد بلکه باعث ایجاد ابهام، چندگانه‌پنداری، سردرگمی و چالش شد (۲۸).</p> <p>رهبری استراتژیک یکی دیگر از وانموده‌های فراواقعی در مدیریت استراتژیک است که باعث می‌شود تصورات فرالانسانی از قدرت رهبر سازمان شکل بگیرد و سایر اعضای سازمان در فرآیند بهبود عملکرد سازمان مشارکت نکنند (۲۹).</p> <p>بسیاری از شرکت‌هایی که از تحلیل‌های معروف زنجیره ارزش و SWOT استفاده کرده‌اند هیچ‌گونه تغییر ملموسی در عملکرد را نتوانسته‌اند گزارش نمایند (۳۰).</p> <p>سه جریان فکری مشاور، مدیران اجرایی و دانشگاه‌ها (پژوهش‌های آکادمیک) به معضل وانموده‌گرایی استراتژی دامن زده‌اند (۳۱).</p>		
<p>مفروضات رایج در مورد استراتژی، محیط سازمان، شرکت و استراتژیست در پژوهش‌های مدیریت استراتژیک به شکلی ناقص تبیین شده‌اند. اولین اشتباه رایج در ادبیات مدیریت استراتژیک این است که قطعاً استراتژی فرمول موفقیت سازمان است و بدون آن نمی‌توان موفق شد. دومین کج فهمی این است که به کمک تحلیل‌های استراتژیک می‌توان محیط سازمان که آکنده از پیچیدگی، پویایی و ابهام است را درک و پیش‌بینی نمود. سومین تصور رایج اشتباه این است که شرکت‌ها دارای ماهیتی اقتصادی و رفتارهایی عقلایی-منطقی هستند که قطعاً از استراتژی پیروی می‌کنند و نهایتاً چهارمین کج فهمی در مورد استراتژیست سازمان است که تصور می‌شود فردی کاملاً اقتصادی، خردگرا و دارای ذهنی فرالانسانی است (۳۲).</p>	<p>نقد</p> <p>ماهیت، هستی-شناسی و دانش-شناسی مدیریت استراتژیک</p>	<p>ریتینو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)</p>
<p>تمامی پارادایم‌های رایج مدیریت استراتژیک مبتنی بر مفروضات عقلانیت کامل، رفتارهای اقتصادی و مطلوبیت مالی هستند و به مفروضات غیراقتصادی و رفتارهای واقعی تصمیم‌گیرندگان توجه نشده است (۳۳).</p> <p>به منظور انجام این پژوهش از روش تجربی کیفی تکرارپذیر استفاده شده است (۳۴).</p> <p>وقوع پدیده عقلانیت محدود و انتخاب‌های رضایت‌بخش در کنار پدیده‌های چسبندگی مدیریت استراتژیک و معکوس‌سازی نیت منجر به فرسودگی استراتژیک می‌شود (۳۵).</p> <p>چارچوب‌های نظری مورد استفاده در این مقاله شامل نظریه دورنما (چشم‌انداز) کانمان و تورسکی، نظریه مطلوبیت‌گرایی بنتام، عقلانیت رفتاری و استراتژی عصب‌پایه</p>	<p>نقد</p> <p>ماهیت، هستی-شناسی و دانش-شناسی مدیریت استراتژیک و معرفی نظریه نئواستراتژی</p>	<p>اسکندر ی‌نیا (۱۴۰۰)</p>

<sup>1</sup> Global Blue Chip

<sup>2</sup> Rabetino

<p>پاول هستند (۳۶).</p> <p>روش تحقیق از نوع کیفی و مبتنی بر مطالعه موردی و تحلیل تاریخی است (۳۷). استراتژی‌های نوآوری، توسعه بازار، تنوع و رشد در بسیاری از شرکت‌هایی که در این مقاله از آن‌ها نام برده شده شامل آی‌بی‌ام، آی‌تی‌تی، پی‌اند‌جی، کرایسلر، اپل، جنرال موتورز، کتریپلار و خطوط هوایی ایسترن منجر به شکست شده‌اند (۳۸). در شرکت آی‌تی‌تی تنوع ناهمگون، تمرکز زدایی و تملک سایر شرکت‌ها منجر به کسب مزیت رقابتی و نهایتاً عدم توانایی مالی و مدیریتی در کنترل کسب و کارها، غرور، اعتماد به نفس بیش از حد، نادیده گرفتن، بوروکراسی و کمال‌گرایی افراطی شد (۳۹).</p>	<p>نقد مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی از طریق تحلیل شرکت آی‌تی‌تی (معضل ایکاروس یا تله شایستگی)</p>	<p>میلر (۱۹۹۲)</p>
<p>شرکت‌های معروفی مانند ایرباس، مِرک و آرتور آندرسون علی‌رغم برخوردی از مزیت رقابتی در نتیجه تحلیل‌های اشتباه، غرور و عدم استفاده از فرصت‌های جدید شکست خوردند (۴۰).</p> <p>نظریه‌های مزیت رقابتی نمی‌توانند تبیین‌کننده عملکرد شرکت‌ها باشند (۴۱). ارتباط خطی و معناداری بین دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد مالی، افزایش درآمد، افزایش سهم بازار و ارزش سهام وجود ندارد (۴۲).</p> <p>شرکت‌های برخوردار از مزیت رقابتی به دلیل مزیت رقابتی خود شکست خوردند (۴۳).</p> <p>بر اساس پژوهش ففر و ساتن<sup>۲</sup> از میان ۴۲ شرکت تولیدکننده مواد غذایی که از تکنولوژی‌ها و دانش تقریباً یکسانی بهره می‌بردند و در صنعت یکسانی مشغول فعالیت بودند اختلاف ۳۰۰ درصدی عملکرد بین بدترین و بهترین شرکت مشاهده شد. پس نه ساختار صنعت و نه منابع درونی به تنهایی می‌توانند تبیین‌کننده موفقیت و عملکرد شرکت‌ها باشند (۴۴).</p> <p>شرکت‌هایی مانند جیپ، فیات و بوئینگ علی‌رغم برخورداری از استراتژی و مزیت رقابتی با رسوایی، بحران مالی و شکست مواجه شدند (۴۵).</p> <p>سازمان‌های فاقد مزیت رقابتی و حتی دارای کمبود رقابتی نیز در اثر مدیریت فعالیت‌های ارزشمند و اجتناب از خطاها می‌توانند به عملکرد ممتاز دست پیدا کنند (۴۶).</p>	<p>نقد مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی (معضل ایکاروس یا تله شایستگی)</p>	<p>پاول و آرگل<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)</p>
<p>روش این پژوهش از نوع مرور تاریخی و مورد پژوهی شرکت کینگ فیشر است (۴۷).</p> <p>شرکت کینگ فیشر که برخوردار از مزیت رقابتی بود و استراتژی رشد و توسعه را دنبال می‌کرد در اثر عدم توجه به تغییر رقابت و نادیده گرفتن نیاز مشتریان ورشکست شد (۴۸).</p>	<p>نقد مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی از طریق تحلیل خطوط هوایی کینگ فیشر (معضل ایکاروس یا تله شایستگی)</p>	<p>سولفی<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)</p>
<p>مدیریت استراتژیک بیشتر به واحد تحلیل کلان، صنعت و سازمان توجه دارد در حالی که واحد تحلیل اثرگذار سطح خرد اقدامات و رفتارهای مدیران و اعضای سازمان هستند (۴۹).</p>	<p>نقد مدیریت استراتژیک و</p>	<p>میلر و لی بریتون- میلر<sup>۴</sup> (۲۰۲۱)</p>

<sup>1</sup> Arregle

<sup>2</sup> Pfeffer & Sutton

<sup>3</sup> Sulphey

<sup>4</sup> Miller & Le Breton-Miller

<p>منطق پذیرفته شده مزیت رقابتی که می‌گوید نقاط قوت استراتژیک منجر به عملکرد ممتاز می‌شوند و نقاط ضعف باعث عملکرد ضعیف می‌شوند با چالش مواجه شده است زیرا قوت استراتژیک می‌تواند تبدیل به غرور، اعتماد به نفس، خودبرتر بینی، نادیده گرفتن، بی‌تفاوتی، ریسک‌پذیری افراطی و رشد مازاد بشود و در نقطه مقابل کمبود رقابتی باعث انگیزه بیشتر، تلاش و خلاقیت گردد (۵۰).</p> <p>روش این مقاله از نوع تحلیل انتقادی است (۵۱).</p>	<p>مزیت رقابتی (معضل ایکاروس یا تله شایستگی)</p>	
<p>چارچوب نظری و پیکره دانش مدیریت استراتژیک نباید تنها متکی به علوم مدیریتی و اقتصاد باشد بلکه لازم است از نظریه‌های اجتماعی و جامعه‌شناسی از جمله نظریه ساختاربندی اجتماعی گیدنز، نظریه عادت‌واره بوردیو<sup>۱</sup> و نظریه کنش (عمل) نیز بهره برد (۵۲)</p> <p>منطق نظریه‌های مدیریت استراتژیک عقلایی و اقتصادی است اما لازم است به منطق اجتماعی، جامعه‌شناسی و رفتاری نیز توجه شود (۵۳).</p> <p>هستی‌شناسی و دانش‌شناسی نظریه‌های اجتماعی و جامعه‌شناسی منجر به واقعی شدن مفروضات استراتژی خواهند شد. واقعیت‌های پژوهش استراتژی از جمله تله شایستگی، معضل ایکاروس، عقلانیت محدود، خطاهای ادراکی و همسانی نهادی در اثر بررسی نظریه‌های ساختاربندی اجتماعی و عادت‌واره‌ها قابل تشخیص هستند (۵۴).</p> <p>بررسی و تحلیل عادت‌ها، رفتارهای جمعی و انفرادی و کارهای روزانه و روتین مدیران، استراتژیست سازمان و کارکنان واقعیت علم استراتژی را روشن می‌کند (۵۵).</p> <p>علاوه بر تحلیل و منطق جامعه‌شناسی بررسی علوم سیاسی از جمله نظریه‌های مکتب کارنگی ملون<sup>۲</sup> و نظریه‌های یادگیری اجتماعی ویک<sup>۳</sup> نیز می‌تواند به غنای نظریه‌های استراتژی بی‌افزاید (۵۶).</p> <p>واقعیت استراتژی در سطوح تحلیل کلان، میانی و خرد نهفته است (۵۷).</p> <p>منطق استراتژی باید از توجه به آنچه که رقبا، صنعت و سازمان انجام می‌دهد به سمت آنچه که افراد انجام می‌دهند تغییر کند (۵۸).</p>	<p>نقد مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی (معضل ایکاروس یا تله شایستگی)</p>	<p>جارج ابکو فسکی (۲۰۰۴)</p>
<p>روش پژوهش از نوع مطالعه طولی شرکت تلوک است (۵۹).</p> <p>مدیریت استراتژیک همواره با پارادوکس‌های تمایز-یکپارچگی، اهداف استراتژیک-کنترل، حفظ وضع موجود-نوآوری و تغییر مواجه است (۶۰).</p>	<p>نقد استراتژی و مزیت رقابتی از طریق تحلیل پارادوکس</p>	<p>جارج ابکو فسکی همکاران (۲۰۱۳)</p>
<p>مدیریت استراتژیک یک ماموریت غیرممکن است (۶۱).</p> <p>تعیین اهداف استراتژیک منجر به شکل‌گیری چندین پارادوکس می‌شود. اولین پارادوکس این است که اهداف به مرور سخت‌گیرانه‌تر می‌شوند و محقق کردن آن‌ها غیرممکن می‌شود. دومین پارادوکس این است که اهداف استراتژیک در زمان حال برای آینده‌ای نامعلوم وضع می‌شوند که این امر منجر به اضطراب و تنش خواهد شد. سومین پارادوکس در ارتباط با انتظارات عملکردی از افراد و تیم‌ها است. عملکردی که امروز عالی قلمداد می‌شود، برای فردا خوب است و برای آینده معمولی (۶۲).</p> <p>شرکت‌های معروفی از جمله تسلا به شدت درگیر آسیب‌های ناشی از پارادوکس-های اهداف استراتژیک شدند (۶۳).</p> <p>روش این تحقیق از نوع تحلیل انتقادی و پست‌مدرن است (۶۴).</p>	<p>نقد استراتژی و مزیت رقابتی از طریق تحلیل پارادوکس</p>	<p>کونها و همکاران (۲۰۱۷)</p>

<sup>1</sup> Pierre Bourdieu

<sup>2</sup> Carnegie Mellon

<sup>3</sup> Weick's Social Learning Theory

<p>شرکت‌ها با این پارادوکس مواجه هستند که هر بزرگتر می‌شوند و استراتژی جهانی شدن را دنبال می‌نمایند مزیت رقابتی آن‌ها کمتر می‌شود دلیل این امر نیز مواجه با موانع فرهنگی، سیاسی، گسترگی بازارها و نیازهای متنوع مشتریان و محدودیت مالی است (۶۵). به منظور تحلیل درست مدیریت استراتژیک باید به نظریه پارادوکس توجه شود (۶۶). روش پژوهش مطالعه موردی ۸ شرکتی است که استراتژی رشد را دنبال کرده‌اند و با پارادوکس‌های آن مواجه شده‌اند (۶۷).</p>	<p>نقد استراتژی و مزیت رقابتی از طریق تحلیل پارادوکس</p>	<p>تیمپمن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲)</p>
<p>ارزیابی و تحلیل محیط سازمان که شالوده تحلیل استراتژیک است باعث ایجاد پارادوکس می‌شود زیرا عدم قطعیت، پویایی و ابهام مانع انجام تحلیل‌هایی از جمله SWOT خواهد شد (۶۸). روش پژوهش موردپژوهی یک شرکت معدنی در دانمارک است (۶۹).</p>	<p>نقد استراتژی و مزیت رقابتی از طریق تحلیل پارادوکس</p>	<p>بیدسترو پ و هنسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)</p>
<p>روش پژوهش مبتنی بر موردپژوهی پنج شرکتی است که اتحادهای استراتژیک را به عنوان استراتژی اصلی خود در پیش گرفتند (۷۰). اتحادها و شراکت‌های استراتژیک معمولاً منجر به ایجاد پارادوکس‌هایی از جمله تضاد فرهنگی، تضاد منافع، قدرت‌طلبی و تمایل به تملک شریک تجاری و عدم ایجاد هم-افزایی می‌شوند (۷۱).</p>	<p>نقد استراتژی و مزیت رقابتی از طریق تحلیل پارادوکس</p>	<p>جریسا ت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲)</p>
<p>روش پژوهش مبتنی بر تحلیل پارادوکس است (۷۲). به منظور تحلیل استراتژی، مزیت رقابتی و موفقیت شرکت‌ها باید از نظریه پارادوکس بهره برد (۷۳). پارادوکس استراتژی و موفقیت سازمان در ارتباط با معیار اندازه‌گیری موفقیت است. موفقیت موضوعی نسبی و چندبعدی است و کمی سازی آن یا توصیف آن در قالب سود، درآمد یا سهم بازار عملاً نشدنی است. علاوه بر این کسب موفقیت در یک زمینه نسبی منجر به دور شدن از موفقیت در زمینه دیگری خواهد شد (۷۴). بنابراین منطق استراتژی نباید بر اساس موفقیت و عملکرد مطلق یا مزیت رقابتی تعریف شود بلکه موضوعاتی از جمله موفقیت و عملکرد حالتی نسبی و تدریجی دارند و از طریق مدیریت فعالیت‌های منجر به خلق ارزش باید به صورت تدریجی و مستمر ارزیابی شوند (۷۵).</p>	<p>نقد استراتژی و مزیت رقابتی از طریق تحلیل پارادوکس</p>	<p>کونها و پوتنام (۲۰۱۹)</p>
<p>ذات و ماهیت استراتژی در ارتباط با واحد تحلیل کلان صنعت و واحد تحلیل میانی سازمان بوده است و کمتر به سطح تحلیل اقدامات افراد توجه شده است (۷۶). استراتژی باید در بستر اجتماعی-فرهنگی تحلیل شود (۷۷). نظریه کنش‌تئوری مفیدی برای تحلیل استراتژی در عمل است (۷۸). نظریه‌های جامعه‌شناسی بوردیو و ویک سطح تحلیل مناسب کلان و در عین حال خرد را برای بررسی استراتژی در اختیار پژوهشگران قرار می‌دهند (۷۹). منطق برنامه‌ریزی بلندمدت در مدیریت استراتژیک باید جای خود را تحلیل اقدام، تحلیل رفتار و تحلیل عادت‌های افراد بدهد (۸۰). عمل استراتژی با علم آن دارای تفاوت‌های زیادی است (۸۱).</p>	<p>نقد استراتژی و مزیت رقابتی از طریق تحلیل پارادوکس</p>	<p>مک‌کای، چیا و نایر<sup>۴</sup> (۲۰۲۰)</p>
<p>روش تحقیق مبتنی بر روش تجربی تکرارپذیر فرونتیک است (۸۲). مدیریت استراتژیک و خلق استراتژی منجر به شکل‌گیری چهار پارادوکس دانش</p>	<p>پارادوکس استراتژی آفرینی-</p>	<p>اسکندر ی‌نیا (۱۴۰۲)</p>

<sup>1</sup> Tippmann

<sup>2</sup> Bistrup & Hansen

<sup>3</sup> Jraisat

<sup>4</sup> Mackay, Chia & Nair

<p>استراتژی، تلاش-نتیجه، پیروی از استراتژی-پیروی از فعالیت‌های ضروری و استرس شغلی می‌شود (۸۳).</p> <p>در مدیریت استراتژیک باید از نظریه‌های پارادوکس، نئواستراتژی، چندگانه‌پنداری شناختی، پست‌مدرن و اقدام بهره برد (۸۴).</p> <p>استراتژی‌آفرینی و خلق مزیت رقابتی منجر به سوءگیری نقطه کور زبان رقابتی می‌شود به این معنا که رهبران سازمان به دلیل غرور، احساس مالکیت، خودبرتر بینی و اعتماد به نفس بالا قادر به تشخیص نقاط ضعف خود نیستند و تنها نقاط قوت خود را آن هم به شکلی افراطی در نظر می‌گیرند (۸۵).</p> <p>منطق استراتژی‌زدایی کارآمدتر از منطق استراتژی‌آفرینی است (۸۶).</p>	<p>استراتژی‌زدایی</p>	
<p>روش پژوهش: روایت‌پژوهی (۸۷)</p> <p>مزیت رقابتی ماهیتی اجتماعی و جامعه‌شناختی دارد (۸۸).</p> <p>سطح تحلیل خرد-کلان باید جایگزین سطح تحلیل کلان مدیریت استراتژیک بشود (۸۹).</p> <p>نظریه‌های رفتار سازمانی و همچنین جامعه‌شناسی شامل تعامل‌گرایی نمادین، معنابخشی، اثر پیگمالیون و عادت‌واره‌ها در شکل‌گیری پیکره دانش مزیت رقابتی دخیل هستند (۹۰).</p> <p>مزیت رقابتی وابسته با بافت تاریخی، فرهنگی و اجتماعی است (۹۱).</p>	<p>نقد منطق عقلایی، ایده‌آل-گرا و اقتصادی مزیت رقابتی</p>	<p>اسکندر ی‌نیا (۱۴۰۰)</p>
<p>از آنجایی که بازار و سازمان‌ها متشکل از افرادی با رفتارهای غیراقتصادی هستند بنابراین اهمیت تحلیل اقدامات افراد در سازمان‌ها بیشتر از اهمیت تحلیل عقلایی-اقتصادی مزیت رقابتی است (۹۲).</p> <p>شرکت کونچا تورو<sup>۱</sup> که در زمینه تولید و توزیع مواد آشامیدنی فعالیت دارد با موفقیت استراتژی عملگرا را پیاده‌سازی کرده است. این شرکت از هیچگونه تحلیل رایج و متداول استراتژی استفاده نکرد اما موفق شد عملکرد ممتاز خود در صنعت را حفظ نماید. (۹۳)</p> <p>شرکت کونچا تورو به جای منطق استراتژی بزرگ به مدیریت اقدامات جزئی اما مهم افراد روی آورد (۹۴).</p> <p>مدیریت استراتژیک درگیر سندروم بازی شطرنج شده و هدف تولید استراتژی بزرگ را دنبال می‌کند اما در عمل استراتژی مانند ورزش کوهنوردی نیازمند عملگرا، کار و اقدام است (۹۵).</p> <p>استراتژی بیش از آنکه مانند بازی شطرنج مستلزم تلاش فکری، نبوغ و تحلیل استراتژیک گزینه‌های متعدد باشد نیازمند کار و اقدام عملی افراد است (۹۶).</p> <p>سازمان‌ها به جای مدیریت استراتژیک باید تعداد مشخصی فعالیت اهرمی را تعریف نموده و دائماً این فعالیت‌ها را کنترل و مدیریت کنند تا بتوانند به موفقیت دست پیدا کنند (۹۷).</p>	<p>استراتژی عملگرا</p>	<p>پاول (۲۰۱۷)</p>
<p>در بکارگیری نظریه کنش (عمل) به جای مدیریت استراتژیک علاوه بر فعالیت‌های اجتماعی روزانه در سازمان باید به فعالیت‌های مدیریتی از جمله سازماندهی، بهبود و توسعه نیز توجه شود. لازم است دقت شود که چه فعالیت‌هایی دارای ارزش هستند، توسط چه کسی باید انجام شوند و با چه ابزارها و منابعی قابل اجرا هستند (۹۸).</p>	<p>مدیریت فعالیت‌های اجتماعی و مدیریتی به جای مدیریت استراتژیک</p>	<p>رولو و کلوتر (۲۰۲۲)</p>

<sup>1</sup> Concha y Toro

پدیدارشناسی، قوم‌نگاری، روایت‌پژوهی و نظریه داده بنیاد از جمله روش‌های پر کاربرد در زمینه استراتژی عملگرا هستند (۹۹). واحد تحلیل استراتژی عملگرا هم خرد و هم کلان است و به جای تمرکز بر سازمان بیشتر بر روی کارها و فعالیت‌های روزانه افراد سازمان تمرکز دارد (۱۰۰).	روش- شناسی استراتژی عملگرا	سانتوس و همکاران (۲۰۲۰)
استراتژی در عمل می‌تواند از نظریه نمایشنامه اجتماعی اروینگ گافمن <sup>۱</sup> بهره ببرد (۱۰۱). استراتژی در عمل مانند اجرای یک نمایش در روی صحنه است. اگر نمایش برای مخاطبین آن یعنی اعضای سازمان جذاب، قابل درک، واقع بینانه، اخلاقی و منطقی نباشد هرگز اجرا نخواهد شد. بنابراین در تعیین فعالیت‌ها باید به این موارد توجه شود. اگر این نمایش از دید اعضای سازمان ارزشمند باشد می‌توان به موفقیت آن امیدوار بود (۱۰۲).	کاربرد نظریه نمایشنامه گافمن در استراتژیک‌سازی عملگرا	مولر (۲۰۱۸)
در عصری که متکی بر تغییرات دائمی، نوآوری، تکنولوژی و عدم قطعیت است بهتر است به جای مدیریت استراتژیک از تکنیک استراتژی عملگرا استفاده کرد (۱۰۳).	تمرکز بر استراتژی عملگرا در عصر تغییرات شدید	هوگبرگ و ویلرمارک (۲۰۲۳)
روش پژوهش: روش نوآورانه پساکیفی شالوده‌شکن-وانموده‌زدایی عملگرا (۱۰۴) ماهیت واقعی سازمان‌ها، رقابت و صنعت گذرا و ناپایدار است بنابراین تمرکز بر روی مزیت رقابتی پایدار و دستیابی به استراتژی بلندمدت آینده‌نگر منطقی نیست (۱۰۵). مدیریت استراتژیک باید از نظریه‌های جامعه‌شناسی تعامل‌گرایی نمادین <sup>۲</sup> ، معنابخشی، عادت‌واره‌ها <sup>۳</sup> و کنش (عمل) بهره ببرد (۱۰۶). از طریق مکانیزم نهادینه‌سازی عادت‌های کاری که منجر به خلق ارزش می‌شوند می‌توان سازمان را در مسیر موفقیت قرار داد (۱۰۷).	کاربرد عادت‌سازی عملگرا به جای مدیریت استراتژیک	اسکندر ینیا (۱۴۰۱)

در جدول ۲ مراحل کدگذاری داده‌ها تا دستیابی به منطق پارادایم جدید استراتژی‌زدایی ارائه گردیده است. بر اساس روش تحلیل محتوا [۱۹] ابتدا داده‌های همگرا شناسایی، دسته‌بندی و ترکیب می‌شوند که این مرحله کدگذاری اولیه نام دارد. سپس داده‌های ترکیب شده تلخیص می‌شوند که این مرحله کدگذاری ثانویه نام دارد و نهایتاً نتایج و یافته‌ها گزارش می‌شوند.

جدول ۲. مراحل کدگذاری داده‌ها بر اساس شماره‌گذاری جدول ۱

شماره داده‌ها بر اساس جدول ۱	زیرمقوله‌ها (کدهای فرعی)	مقوله‌های اصلی (طبقه‌ها)	مفاهیم (نتایج و یافته‌ها)
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۷	نتایج و یافته‌های پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که ماهیت، معنا، فلسفه وجودی و چپستی مدیریت استراتژیک، استراتژی و مزیت رقابتی با چالش مواجه شده و توسط افراد صاحب‌نظر زیر سوال رفته است. رابطه و پیوند خطی، آرمانی، عقلایی و اقتصادی بین استراتژی، مزیت رقابتی و عملکرد سازمان ارتباطی ناقص است که در عمل	ماهیت و چپستی استراتژی در عمل عاری از مفهوم مزیت رقابتی است و بیشتر از آنکه به واحد تحلیل کلان صنعت یا سازمان و رقابت توجه	هستی- شناسی پارادایم استراتژی‌زدایی

<sup>۱</sup> Erving Goffman's Dramaturgy Theory

<sup>۲</sup> Symbolic Interactionism Theory

<sup>۳</sup> Habitus Theory



شود به واحد تحلیل اقدامات، کارها، رفتارها و عادت‌های افراد در سطح خرد توجه می‌شود. مدیریت اقدامات منجر به ایجاد ارزش در سطح خرد در عمل منجر به موفقیت سازمان‌ها می‌شود.	نقض شده است. مفهوم و چستی استراتژی و مزیت رقابتی	۲۱، ۱۹
	در گذر زمان توسط پژوهشگران، دانشگاه‌ها و مشاوران	۲۳، ۲۲
	دچار ساده‌سازی و تحریف شده و با فلسفه ریاضی، پهنه-	۲۵، ۲۴
	سازی، مدل‌سازی و برنامه‌ریزی در آمیخته است و در نتیجه	۲۷، ۲۶
	فراواقعیت و وانموده ایجاد شده است که قادر به تبیین	۳۲، ۳۱
	هستی واقعی استراتژی نمی‌باشد. در این معنابخشی و	۳۵، ۳۳
	مفهوم سازی غیرواقعی اینطور فرض شده که هر مدیری	۴۲، ۴۱
	استراتژی و مزیت رقابتی داشته باشد خردمند و عاقل است	۴۶، ۴۳
	و هر کس فاقد استراتژی و مزیت رقابتی باشد مورد	۵۰، ۴۹
	نکوهش قرار می‌گیرد. در این دیدگاه افراطی قطعاً مزیت	۵۴، ۵۳
	رقابتی منجر به عملکرد ممتاز و موفقیت خواهد شد و	۵۷، ۵۵
	فقدان مزیت رقابتی یا کمبود رقابتی منجر به ضعف	۶۰، ۵۸
	عملکردی و عدم موفقیت می‌شود.	۶۵، ۶۱
	اما واقعیت این است که مفروضات استراتژی،	۷۱، ۶۶
	محیط سازمان، شرکت و استراتژیست به درستی و به شکل	۷۵، ۷۴
	کامل تبیین نشده‌اند. در پژوهش‌های استراتژی و مزیت	۷۷، ۷۶
	رقابتی به سطح تحلیل صنعت، رقابت و سازمان توجه شده	۸۱، ۸۰
	است در حالی که ماهیت حقیقی استراتژی دارای سطح	۸۵، ۸۳
	تحلیل کلان و خرد به شکل توأم است.	۸۸، ۸۶
	استراتژی و مزیت رقابتی در تعریف رایج آن مملوء	۹۱، ۸۹
از تناقضات، پارادوکس‌ها و باورهای ناقص است.	۹۵، ۹۲	
لازم است استراتژی در عمل و با رویکرد عملگرا	۹۷، ۹۶	
بررسی شود. در نگاه عملی به استراتژی به واحد تحلیل	۱۰۰، ۹۸	
عادت‌ها، رفتارها، کارها و اقدامات افراد توجه می‌شود.	۱۰۵ و ۱۰۳	
واقعیت استراتژی این است که افراد از طریق کارها، رفتارها		
و اقدامات خود فعالیت‌های دارای ارزش را انجام می‌دهند		
که این فعالیت‌ها می‌تواند منجر به موفقیت سازمان بشود.		
ماهیت استراتژی آن چیزی نیست که در صنعت یا سازمان		
یا در سطح رقابت اتفاق می‌افتد بلکه آن کارهایی است که		
توسط افراد انجام می‌شوند.		
دانش‌شناسی استراتژی در عمل با دانش‌شناسی مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی کاملاً تفاوت دارد. پیکره دانش مدیریت استراتژیک بیشتر در ارتباط با نظریه‌های اقتصادی و مدیریتی است در حالی که دانش‌شناسی	بر اساس یافته‌های پژوهش‌ها پیکره دانش	۱۶،
	استراتژی در عمل که عاری از نظریه‌های اقتصادی و	۵۲، ۳۶
	مدیریتی رایج مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی است در	۶۶، ۵۶
	برگیرنده نظریه‌های اجتماعی و جامعه‌شناسی عادت‌واره	۷۸، ۷۳
	بورديو، ساختاربندي اجتماعي گيدنز، حسگري (معنابخشي)	۸۴، ۷۹
	کارل ویک، تعامل گرایی نمادین، کنش (عمل) بورديو،	۱۰۱، ۹۰
	نمایشنامه گافمن، اثر پیگمالیون و یادگیری اجتماعی،	۱۰۶، ۱۰۲
نظریه‌های نئواقصدی دورنمای کانمان و تورسکی <sup>۱</sup> و		
مطلوبیت‌گرایی بنتام <sup>۲</sup> ، نظریه‌های رفتار سازمانی و		
روانشناسی مرتبط با عقلانیت محدود، انتخاب‌های رضایت-		

<sup>1</sup> Kahneman & Tversky's Prospect Theory

<sup>2</sup> Bentham's Utilitarianism

	<p>استراتژی در عمل شامل طیف متنوعی از نظریه‌های جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، نظریه‌های نئواقصدی، نظریه‌های رفتار سازمانی و روانشناسی، نظریه‌های علوم سیاسی، نظریه‌های پست‌مدرن و نظریه پارادوکس است.</p>	<p>بخش و سوءگیری‌های شناختی، نظریه پارادوکس، نظریه‌های پست‌مدرن و نظریه‌های علوم سیاسی مکتب کارنگی ملون هستند.</p>	
<p>روش-شناسی پارادایم استراتژی‌زدایی</p>	<p>روش‌شناسی استراتژی در عمل با رویکردهای اثبات‌گرا و پیمایشی رایج در مدیریت استراتژیک تفاوت دارد. در روش‌شناسی استراتژی در عمل از روش‌های کیفی، پست‌مدرن، انتقادی و تحلیل پارادوکس استفاده می‌شود.</p>	<p>در پارادایم‌های رایج مدیریت استراتژیک و مزیت رقابتی معمولاً از روش‌شناسی‌های اثبات‌گرا و کمی استفاده می‌شود البته از روش‌های کیفی نیز کمک گرفته می‌شود اما روش‌شناسی استراتژی در عمل شامل روش‌های کیفی مطالعه موردی، تحلیل تاریخی و طولی، روایت‌پژوهی، پدیدارشناسی، قوم‌نگاری، داده‌بنیاد، روش‌های انتقادی، روش تحلیل پارادوکس و روش‌های پساکیفی ابتکاری شالوده‌شکن-وانموده‌زدایی عملگرا می‌باشد.</p>	<p>۶، ۱۳، ۱۴ ۲۰، ۳۴ ۳۷، ۴۷ ۵۱، ۵۹ ۶۴، ۷۰ ۷۲، ۸۲ ۸۷، ۹۹ ۱۰۴</p>
<p>منطق و ارزش‌شناسی پارادایم استراتژی-زدایی</p>	<p>استراتژی در عمل به لحاظ ارزش و منطق به موضوعاتی از جمله استراتژی‌زدایی، پرهیز از خلق استراتژی و روی آوردن به مدیریت فعالیت‌های مهم اهمیت می‌دهد.</p>	<p>بر اساس یافته‌های پژوهش‌ها سیاست استراتژی-زدایی کارآمدتر از سیاست استراتژی‌آفرینی است. در منطق استراتژی‌زدایی رابطه خطی بین استراتژی-مزیت رقابتی-عملکرد شرکت وجود ندارد زیرا مثال‌هایی از شرکت‌هایی وجود دارند که علیرغم فقدان مزیت رقابتی، دارا بودن کمبود رقابتی و پیروی نکردن از فرآیند مدیریت استراتژیک به موفقیت دست یافته‌اند و برعکس مثال‌هایی فراوانی یافت شده است که با وجود خلق استراتژی و برخورداری از مزیت رقابتی شکست خورده‌اند. بنابراین در منطق استراتژی‌زدایی ۱. استراتژی در عمل، ۲. پرهیز از خلق استراتژی، ۳. عدم تاکید بر مزیت رقابتی و ۴. روی آوردن به مدیریت فعالیت‌های بحرانی و اهرمی حائز اهمیت و ارزش می‌باشد.</p>	<p>۷، ۱۸، ۴۶ ۵۰، ۸۶</p>
<p>نمونه‌ای از شرکت‌هایی که مثال‌های نقض کسب مزیت رقابتی و دستیابی به موفقیت هستند.</p>	<p>شرکت‌های زیادی علیرغم خلق استراتژی و کسب مزیت رقابتی با بحران، شکست یا ورشکستگی مواجه شده‌اند و در نقطه مقابل برخی شرکت‌هایی که فاقد استراتژی و مزیت رقابتی بودند توانستند به عملکرد ممتاز دست پیدا</p>	<p>مثال‌های زیادی از شرکت‌های معروف وجود دارد که علیرغم خلق استراتژی و دستیابی به مزیت رقابتی دچار بحران، شکست و یا ورشکستگی شدند. این شرکت‌ها شامل گلوبال بلو چیپ، آی‌بی‌ام، آی‌تی‌تی، پی‌اند‌جی، کرایسلر، آپل، جنرال موتورز، کترپیلار، خطوط هوایی ایسترن، ایرباس، میرک، آرتور اندرسون، جیب، فیات، بوئینگ، خطوط هوایی کینگ فیشر و تسلا هستند. در نقطه مقابل شرکت‌هایی از جمله کونچا تورو بدون خلق استراتژی و بدون دستیابی به مزیت رقابتی عملکرد خود را حفظ نموده و به موفقیت دست یافتند.</p>	<p>۲۸، ۲۹، ۳۰ ۳۸، ۳۹ ۴۰، ۴۴ ۴۵، ۴۷ ۴۸، ۶۳ ۶۷، ۹۳، ۹۴</p>

	از طرف دیگر نتایج تحقیقات نشان داده است نه ساختار صنعت و نه منابع درونی نمی‌توانند منجر به مزیت رقابتی و عملکرد ممتاز شوند زیرا در میان ۴۳ شرکت تولید مواد غذایی که در صنعتی واحد مشغول فعالیت بودند و از تکنولوژی و دانش یکسانی بهره می‌بردند اختلاف عملکردی ۳۰۰ درصدی بین بدترین و بهترین شرکت مشاهده شد.		
راهکارهای ی برای استراتژی- زدایی	مدیریت فعالیت- های بحرانی و اهرمی که منجر به ایجاد ارزش می- شوند جایگزینی برای رویکردهای رایج مدیریت استراتژیک است.	استراتژی‌زدایی به معنای بی‌اقدامی و رها کردن مدیریت عملکرد سازمان نیست بلکه به معنای پرهیز از فرآیند مدیریت استراتژیک، پرهیز از تحلیل‌های استراتژیک و بی‌اعتنایی به مزیت رقابتی و در عوض پیروی از مکانیزم متفاوت استراتژی عملگرا، استراتژی در عمل و عادت‌سازی عملگرا مطابق توصیه‌های افرادی مانند مولر، اسکندری‌نیا، رولو و کلوتر و پاول است. برای این مهم لازم است سازمان‌ها به جای درگیر شدن در فرآیند مدیریت استراتژیک مشغول مدیریت فعالیت‌های اجتماعی و مدیریتی بشوند که منجر به ایجاد ارزش و بهبود عملکرد می‌شوند.	۸۲ ۸۳ ۸۴ ۸۵ ۸۶ ۹۲ ۹۳ ۹۴ ۹۵ ۹۶ ۹۷ ۹۸ ۱۰۱ ۱۰۲ و ۱۰۷

**پارادایم نوظهور استراتژی‌زدایی.** بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای کیفی مقالات که در جدول‌های ۱ و ۲ ارائه شدند ظهور یک پارادایم جدید در مدیریت استراتژیک قابل تشخیص است. این پارادایم جدید که پژوهشگر آن را پارادایم استراتژی‌زدایی نام‌گذاری کرده است به لحاظ هستی‌شناسی، دانش‌شناسی، روش‌شناسی، ارزش‌شناسی و منطق با پنج پارادایم موجود یعنی دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه سازمان صنعتی، دیدگاه کارآفرینی، دیدگاه هزینه مبادله و رویکرد رفتاری تفاوت‌های چشم‌گیری دارد.

نظریه‌های متداول مزیت رقابتی و مدیریت استراتژیک ریشه در تفکرات ایگور آنسوف، مایکل پورتر، پنروز، ورنرفلت، بین و مشاوران بوستون دارند. این افراد صاحب‌نظر دارای پیشینه‌های آکادمیک ریاضی و اقتصاد بوده‌اند و بنابراین تحلیل‌های منطقی و عقلایی ریاضی، مدل‌سازی‌های کمی و اقتصادی وارد علم و اقدامات مدیریت استراتژیک شده‌اند. چهار پارادایم اول یعنی دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه سازمان صنعتی، دیدگاه کارآفرینی و هزینه مبادله احتمالاً به علت تفکرات افراد بنیانگذار آن‌ها که ریاضی-دان و اقتصاددان بوده‌اند دارای منطق و اصول عقلایی، آرمان‌گرایی و ایده‌آل‌گرایی هستند. در این پارادایم‌ها منطق عقلایی و جبری خلق استراتژی-کسب مزیت رقابتی-عملکرد ممتاز به چشم می‌خورد البته تفاوت‌های بنیادینی هم بین این چهار پارادایم وجود دارد. به عنوان مثال در پارادایم سازمان صنعتی، استراتژی سازمان تحت تاثیر ساختار صنعت است و سودآوری صنعت منجر به کسب مزیت رقابتی و دستیابی به عملکرد ممتاز خواهد شد اما در پارادایم منبع محور مجموعه‌ای از منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های درون سازمانی از جمله تکنولوژی باعث دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد مطلوب می‌شوند.

پارادایم پنجم یعنی رویکرد رفتاری ریشه در تفکرات دانیل کانمان و توماس پاول دارد که پیرو منطق اقتصاد رفتاری و علوم عصب‌شناسی هستند بنابراین نگاه این پارادایم با نگاه چهار پارادایم قبلی تفاوت دارد. در پارادایم رفتاری مزیت رقابتی از طریق خطازدایی از تصمیمات استراتژیک حاصل می‌شود.

اما پارادایم استراتژی‌زدایی بر این فرض بنیادین و کاملاً متفاوت استوار است که پیوندی بین خلق استراتژی-کسب مزیت رقابتی-عملکرد ممتاز وجود ندارد و اساساً واحدهای تحلیل صنعت، سازمان و رقابت سطوح تحلیل مناسب و کاملی برای پی بردن به چپستی و واقعیت استراتژی نمی‌باشند. سطح تحلیل در این پارادایم نوین تلفیقی از سطح کلان و خرد است. واحد تحلیل اصلی نیز اقدامات، عادت‌ها و رفتارهای اعضای سازمان در یک بستر اجتماعی، فرهنگی و تاریخی هستند. به بیان ساده‌تر از طریق مدیریت اقدامات، رفتارها، فعالیت‌ها و عادت‌های اعضای سازمان که منجر به ایجاد ارزش در سطح سازمان می‌شوند می‌توان به عملکرد ممتاز دست یافت. بنابراین در پارادایم استراتژی‌زدایی به جای تاکید بر فرآیند مدیریت استراتژیک، تحلیل استراتژیک و تلاش در جهت کسب مزیت رقابتی به فعالیت‌های بازیگران سازمان توجه می‌شود تا از طریق مدیریت این فعالیت‌های اجتماعی و مدیریتی، عملکرد کلی سازمان بهبود پیدا کند. لازم به ذکر است در این پارادایم مفهوم عملکرد و موفقیت سازمان حالتی نسبی دارند. به عبارت دیگر عملکرد یک سازمان هرگز با عملکرد رقیب و صنعت مقایسه نمی‌شود بلکه تاکید بر بهبود تدریجی و مستمر عملکرد سازمان از طریق مدیریت اقدامات، کارها و رفتارهای اعضای سازمان است.

پارادایم استراتژی‌زدایی از نظر هستی‌شناسی دارای ماهیت متفاوت عملگرا، رویکرد جزء به کل و ماهیت نسبی غیر ایده‌آل-گرا است که به جای منطق مطلق عقلایی-اقتصادی از منطق‌های واقع‌بینانه‌تر نئواقصدادی، نئوکلاسیک، سیاسی و جامعه‌شناسانه بهره می‌برد. از منظر دانش‌شناسی نیز این پارادایم بر خلاف پنج پارادایم پیشین مبتنی بر طیف بسیار متنوعی از نظریه‌های اجتماعی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، رفتاری، روانشناسی و سیاسی است که از آن جمله می‌توان به نظریه عادت‌واره، نظریه تعامل‌گرایی، نظریه معنابخشی (حسگری)، نظریه کنش (عمل)، نظریه یادگیری اجتماعی، نظریه‌های رفتار سیاسی مکتب کارنگی، نظریه پارادوکس، نظریه مطلوبیت‌گرایی و نظریه دورنما اشاره کرد. از لحاظ ارزش‌شناسی نیز به جای تاکید ساختار صنعت، مزیت رقابتی و منابع سازمان به مدیریت سطح خرد فعالیت‌های اجتماعی و مدیریتی بازیگران سازمان اهمیت داده می‌شود. بنابراین آنچه که در این پارادایم حائز اهمیت است نه استراتژی و نه مزیت رقابتی است بلکه کارها و اقدامات بازیگران است. نهایتاً از نقطه‌نظر روش‌شناسی نیز بر خلاف پارادایم‌های رایج که بیشتر بر روی رویکرد اثبات‌گرا تاکید دارند و تا حدی نیز از رویکردهای کیفی و توصیفی بهره می‌برند در این پارادایم جدید روش‌های پساکیفی، انتقادی و کیفی نقش غالب را ایفاء می‌کنند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این مقاله از طریق معرفی یک پارادایم نوظهور در مدیریت استراتژیک تحت عنوان پارادایم استراتژی‌زدایی بینش‌های منحصر به فردی برای پژوهشگران حوزه استراتژی و همچنین مدیران ارشد سازمان‌ها ارائه داد. پژوهش کنونی از این جهت حائز اهمیت و مفید است که می‌تواند در آینده بر روی بهبود اقدامات استراتژیک در سازمان‌ها و همچنین تولید مقالاتی نوآورانه در زمینه استراتژی‌زدایی بکار گرفته شود. علاوه بر این می‌توان گفت پژوهش حاضر کاملاً قاعده‌شکن است و پارادایم‌های رایج مدیریت استراتژیک را به چالش کشیده است تا از این طریق دریچه‌ای نوین به روی علم و عمل استراتژی باز کند. پارادایم استراتژی‌زدایی مفروضات واقعی‌تری در مورد چگونگی موفقیت سازمان‌ها و نحوه دستیابی سازمان‌ها به عملکرد متعالی ارائه می‌دهد زیرا در مقایسه با پارادایم‌های موجود از پیکره دانش‌های گسترده‌تری از جمله نظریه‌های اجتماعی و جامعه‌شناسی، نظریه‌های مرتبط با علوم سیاسی، نظریه‌های رفتاری، نظریه پارادوکس، نظریه نئواقصدادی و روانشناسی استفاده می‌نماید.

مقایسه یافته‌های جدید این مقاله در مقایسه با پژوهش‌های پیشین که در قسمت مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی شدند نشان می‌دهد که پارادایم نوظهور معرفی شده در این مقاله تحت عنوان پارادایم استراتژی‌زدایی دارای تفاوت‌های عمده‌ای با هر پنج پارادایم بررسی شده در قسمت مبانی نظری تحقیق است. از نقطه‌نظر دیدگاه مبتنی بر منابع منشاء مزیت رقابتی و عملکرد

ممتاز سازمان‌ها مجموعه‌ای از منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های ارزشمند و منحصر به فرد است و همچنین پیوندی قوی بین خلق استراتژی-مزیت رقابتی-عملکرد شرکت وجود دارد اما در پارادایم استراتژی‌زدایی نه تنها پیوندی قوی بین استراتژی-مزیت رقابتی-عملکرد وجود ندارد بلکه دستیابی به مزیت رقابتی موضوع حائز اهمیتی نیست زیرا امکان دارد منجر به شکست سازمان شود. از نقطه نظر رویکرد سازمان صنعتی ساختار صنعت تعیین‌کننده استراتژی و موفقیت سازمان است و باز هم ارتباط منطقی خلق استراتژی-مزیت رقابتی-عملکرد به چشم می‌خورد اما در پارادایم استراتژی‌زدایی واحد تحلیل اصلی صنعت نیست بلکه فعالیت‌های اجتماعی و مدیریتی بازیگران سازمان، تشکیل‌دهنده واحد تحلیل هستند و موفقیت سازمان وابستگی زیادی به اقدامات، رفتارها و عادات‌های بازیگران سازمان دارد. رویکرد کارآفرینی نیز توضیح می‌دهد که چگونه نوآوری و فرصت‌طلبی کارآفرینانه به عنوان استراتژی می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی و نهایتاً دستیابی به عملکرد مطلوب شود که این شیوه و سطح تحلیل نیز با شیوه عملگرا و سطح تحلیل خرد پارادایم نوین تفاوت دارد. هر چند که پارادایم رفتاری از این جهت که دارای منطق ثنواقتصادی و روانشناختی است تا حدی به منطق پارادایم استراتژی‌زدایی شباهت دارد اما باید توجه شود که پارادایم رفتاری نیز مانند پارادایم‌های دیگر از خلق استراتژی حمایت کرده است و تنها تاکید دارد که سوءگیری‌ها و خطاها باید از فرآیند خلق استراتژی حذف شوند اما پارادایم استراتژی‌زدایی بر روی عدم خلق استراتژی تاکید دارد و علاوه بر منطق ثنواقتصادی و روانشناختی از منطق‌های اجتماعی، جامعه‌شناسی و علوم سیاسی نیز بهره می‌برد.

پارادایم استراتژی‌زدایی با پژوهش‌های پاول [۳۶]، جاززابکوفسکی [۱۴، ۱۶]، ویتینگتون [۱۷] و اسکندری‌نیا [۱۰] که در پیشینه پژوهش مرور شدند نیز تفاوت دارد. هر یک از این پژوهش‌ها بخشی از مفاهیم و چارچوب‌های نظری پارادایم استراتژی-زدایی را تبیین می‌کنند و فاقد نگاه گسترده این پارادایم هستند. به عنوان مثال پاول [۳۶] به استراتژی عملگرا اشاره کرده است، اسکندری‌نیا [۹] به مدیریت عادت‌ها و رفتارها اشاره کرده است، جاززابکوفسکی و همکارانش [۱۴، ۱۶] بر روی کاربرد نظریه کنش تمرکز کرده‌اند و رولو و کلوتر [۴۴] نیز بر اهمیت مدیریت فعالیت‌های اجتماعی و مدیریتی تاکید کرده‌اند اما هیچ‌کدام نگاهی جامع از ماهیت کلی استراتژی‌زدایی، نظریه‌های گسترده مرتبط با آن و تنوع روش‌شناسی‌های آن ارائه ندادند.

این پژوهش دربرگیرنده پیشنهاداتی برای مدیران سازمان‌ها و پژوهشگران حوزه استراتژی است. بر اساس یافته‌ها و نتایج به استراتژیست‌ها و مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود که علیرغم محبوبیت و کاربرد گسترده مدل‌ها و الگوهای مرتبط با پارادایم‌های رایج مدیریت استراتژیک از جمله تحلیل‌های پورتری و SWOT، مراقب دام‌ها و محدودیت‌های این الگوها باشند زیرا خلق استراتژی و دسترسی به مزیت رقابتی همانطور که توضیح داده شد نه تنها امکان دارد مفید نباشد بلکه می‌تواند باعث بحران و شکست نیز بشود. به پژوهشگران و مشاوران حوزه استراتژی نیز توصیه می‌شود از بکارگیری افراطی تحلیل‌های استراتژیک و رویکردهای متکی بر خلق مزیت رقابتی پرهیز کنند و در استفاده از این تحلیل‌ها محتاط باشند. معمولاً مشاوران بر روی استفاده از مدل‌ها و الگوهای رایج مدیریت استراتژیک تعصب و اصرار دارند بنابراین توصیه می‌شود که با ذهنی باز و تفکری انتقادی از الگوهای نوین، رویکرد استراتژی در عمل و رهنمودهای استراتژی‌زدایی استقبال نمایند و این رویکردهای نوین را به دیگران و مدیران نیز آموزش دهند تا از طریق نشر بیشتر و اطلاع‌رسانی موانع و محدودیت‌های احتمالی رویکرد استراتژی‌زدایی نیز مشخص شود.

به منظور انجام پژوهش‌های آتی در زمینه استراتژی‌زدایی پیشنهاد می‌شود سازمان‌هایی که از این الگو استفاده کرده‌اند شناسایی و موردپژوهی شوند تا نقاط قوت، نقاط قابل بهبود و محدودیت‌های کاربردی این رویکرد مشخص گردد. همچنین توصیه می‌شود پژوهشی طولی با هدف آزمودن پایداری عملکرد شرکت‌های برخوردار از رویکردهای استراتژی عملگرا و استراتژی‌زدایی در شرکت‌ها به انجام برسد تا معلوم شود آیا موفقیت این شرکت‌ها مقطعی می‌باشد و یا تداوم پیدا می‌کند. علاوه

بر این می‌توان پژوهشی با هدف شناسایی مهارت‌های لازم برای استراتژی‌زدایی و یا تفکر استراتژی‌زدایی از طریق پیمایش یا انجام مصاحبه با کاربران رویکرد استراتژیک‌سازی عملگرا و استراتژی‌زدایی ترتیب داد.

دو محدودیت اصلی این پژوهش در ارتباط با پژوهش و همچنین قابلیت تعمیم می‌باشد. با توجه به اینکه پارادایم استراتژی-زدایی و مقالات مرتبط با آن جدید و تعداد آن‌ها نیز محدود است بنابراین لازم است در آینده پژوهش‌های بیشتری به این موضوع استناد کنند و مطالعات بیشتری در این زمینه انجام شود تا این پارادایم و نظریه‌های آن از پژوهش‌پذیری بالاتری برخوردار گردند. روایی بیرونی یا قابلیت تعمیم یافته‌ها به سایر شرایط نیز یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر است. پارادایم‌های موجود مدیریت استراتژیک و نظریه‌های مرتبط با آن‌ها هم در میان پژوهشگران و هم در میان مدیران سازمان‌ها از جایگاه و کاربردی ویژه برخوردار هستند و بکارگیری رهنمودها، نظریه‌ها، الگوها و مفاهیم این پارادایم جدید در سازمان‌ها مستلزم گذر زمان است.

### منابع

1. Ascher, D., Silva, W., Polowczyk, J., & Damião da Silva, E. (2018). Neurostrategy: An advance through the paradigm epistemological in strategic management?. *Academy of Strategy Management Journal*, 17(2), 1-20. URI: <https://bazawiedzy.ue.poznan.pl/info/article/UEP0bff468b556349c4b94195b2cbfd04bf/>
2. Ateljević, J., Kulović, D., Đoković, F., & Bavčić, M. (2023). *Business Strategy and Competitive Advantage: A Reinterpretation of Michael Porter's Work*. Taylor & Francis.
3. Bidstrup, M., & Hansen, A. M. (2014). The paradox of strategic environmental assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 47, 29-35. doi.org/10.1016/j.eiar.2014.03.005
4. Cunha, M. P. E., & Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic organization*, 17(1), 95-106. doi.org/10.1177/1476127017739536
5. Dmitrijeva, J., Schroeder, A., Bigdeli, A. Z., & Baines, T. (2022). Paradoxes in servitization: A processual perspective. *Industrial Marketing Management*, 101, 141-152. doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.007
6. Eskandarinia, N. (2021). Neo-Strategy Theory: Concepts, Assumptions and Applications. *Strategic Management Researches*, 27(80), 41-58. DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22285067.1400.27.80.2.1> (In Persian)
7. Eskandarinia, N. (2021). Recognizing competitive advantage theory: Narrative research of Lionel Messi's biography. *An Approach to Business Management*, 2(2), 82-100. doi.org/10.52547/jabm.2.2.82 (In Persian)
8. Eskandarinia, N. (2021). Strategy As Thoughts Multiplicity: The Innovative Participatory Learning Metaphor-Drama Research. *Journal of Advertising and Sales Management*, 2(3), 30-47. doi.org/10.52547/jabm.2.3.30 (In Persian)
9. Eskandarinia, N. (2022). Strategy As Pragmatic Habituation: An Innovative Pragmatic Deconstruction-Unsimulacra Research. *Journal of Advertising and Sales Management*, 2(3), 1-23. doi.org/10.52547/jabm.3.2.1 (In Persian)
10. Eskandarinia, N. (2023). The strategy creation de-strategization paradox: examining the basic duality using Phronetic iterative qualitative method. *Strategic Management Researches*, 29(88). (In Persian)
11. Grandy, G., & Mills, A. J. (2004). Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy. *Journal of management studies*, 41(7), 1153-1170. doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00470.x
12. Herold, S., Heller, J., Rozemeijer, F., & Mahr, D. (2023). Dynamic capabilities for digital procurement transformation: a systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 53(4), 424-447. doi.org/10.1108/ijpdlm-12-2021-0535

13. Högberg, K., & Willermark, S. (2023). Strategic responses to digital disruption in incumbent firms—a strategy-as-practice perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 63(2), 281-292. doi.org/10.1080/08874417.2022.2057373
14. Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560. doi.org/10.1177/0170840604040675
15. Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic organization*, 11(3), 245-280. doi.org/10.1177/1476127013481016
16. Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *human relations*, 75(8), 1533-1559. doi.org/10.1177/00187267221089473
17. Johnson, G., Whittington, R., Regné, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.
18. Jraisat, L., Jreissat, M., Upadhyay, A., Sajjad, F., & Balodi, K. C. (2022). Paradox of strategic partnerships for sustainable value chains: Perspectives of not-for-profit actors. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3491-3508. doi.org/10.1002/bse.3101
19. Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2023). *Qualitative Content Analysis: Methods, Practice and Software*. SAGE.
20. Lovallo, D., & Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *The McKinsey Quarterly*.
21. MacKay, B., Chia, R., & Nair, A. K. (2021). Strategy-in-Practices: A process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. *Human Relations*, 74(9), 1337-1369. doi.org/10.1177/0018726720929397
22. McGrath, R. G. (2023). Innovation preservation and cultivation: where to locate transformational projects. *Strategy & Leadership*, 51(1), 10-17. doi.org/10.1108/sl-10-2022-0099
23. McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty (Vol. 284). *Harvard Business Press*. doi.org/10.1007/bf03396662
24. Miller, D. (1992). The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall. *Business Horizons*, 35(1), 24-35. doi.org/10.1016/0007-6813(92)90112-m
25. Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). Paradoxical resource trajectories: When strength leads to weakness and weakness leads to strength. *Journal of Management*, 47(7), 1899-1914. doi.org/10.1177/0149206320977901
26. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272. doi.org/10.1002/smj.4250060306
27. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari*. Pearson UK. doi.org/10.1108/ws.1999.07948bae.002
28. Mueller, F. (2018). Taking Goffman seriously: Developing strategy-as-practice. *Critical Perspectives on Accounting*, 53, 16-30. doi.org/10.1016/j.cpa.2017.03.009
29. Nayak, B., Bhattacharyya, S. S., & Krishnamoorthy, B. (2023). Integrating the dialectic perspectives of resource-based view and industrial organization theory for competitive advantage—a review and research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(3), 656-679. doi.org/10.1108/jbim-06-2021-0306
30. Pina e Cunha, M., Giustiniano, L., Rego, A., & Clegg, S. (2017). Mission impossible? The paradoxes of stretch goal setting. *Management Learning*, 48(2), 140-157. doi.org/10.1177/1350507616664289
31. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78-93.
32. Porter, M. E., & Lee, T. H. (2015). Why strategy matters now. *N Engl J Med*, 372(18), 1681-1684. doi.org/10.1056/nejmp1502419
33. Powell, T. C. (2002). The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, 23(9), 873-880. doi.org/10.1002/smj.254
34. Powell, T. C. (2003). Strategy without ontology. *Strategic Management Journal*, 24(3), 285-291. doi.org/10.1002/smj.284

35. Powell, T. C. (2011). Neurostrategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1484-1499. doi.org/10.1002/smj.969
36. Powell, T. C. (2017). Strategy as diligence: Putting behavioral strategy into practice. *California Management Review*, 59(3), 162-190. doi.org/10.1177/0008125617707975
37. Powell, T. C. (2018). Absence-neglect and the origins of great strategies. *Strategy Science*, 3(1), 306-312. doi.org/10.1287/stsc.2017.0037
38. Powell, T. C. (2018). Romantics, Mercenaries, and Behavioral Rationality. In *Behavioral Strategy in Perspective (Vol. 39, pp. 151-165)*. Emerald Publishing Limited. doi.org/10.1108/s0742-332220180000039011
39. Powell, T. C., & Arregle, J. L. (2007). Firm performance and the axis of errors. *Journal of Management Research*, 7(2), 59-77.
40. Powell, T. C., & Puccinelli, N. M. (2012). The brain as substitute for strategic organization. *Strategic Organization*, 10(3), 207-214. doi.org/10.1177/1476127012452823
41. Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386. doi.org/10.1002/smj.968
42. Powell, T. C., Rahman, N., & Starbuck, W. H. (2010). European and North American origins of competitive advantage. In *The globalization of strategy research (pp. 313-351)*. Emerald Group Publishing Limited. doi.org/10.1108/s0742-3322(2010)0000027014
43. Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Federico, J. S. (2021). A (re) view of the philosophical foundations of strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 151-190. doi.org/10.1111/ijmr.12244
44. Rouleau, L., & Cloutier, C. (2022). It's strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*, 20(4), 722-733. doi.org/10.1177/14761270221118334
45. Rumelt, R. P. (2022). Getting strategy wrong—and how to do it right instead. *The McKinsey Quarterly*.
46. Santos, L. L. D. S., Tureta, C., & Felix, B. (2020). A qualitative method proposal for the study of strategy as practice. *Revista de Administração Contemporânea*, 25 (2). doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190353.en
47. Slater, R., & Prichard, M. J. (1998). *Jack Welch and the GE way* (pp. 52-53). New York: McGraw-Hill. doi.org/10.1016/s0007-6813(99)80026-3
48. Sulphey, M. M. (2020). How Icarus Paradox Doomed Kingfisher Airlines. *Vision*, 24(1), 118-124. doi.org/10.1177/0972262919897646
49. Teoh, B. A., Teoh, P. C., Tan, H. C., & Ibrahim, A. (2023). What is next for sustainable competitive advantages in pandemic outbreak context?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(4), 986-1000. doi.org/10.1108/ijppm-06-2021-0336
50. Tippmann, E., Monaghan, S., & Reuber, R. A. (2022). Navigating the paradox of global scaling. *Global Strategy Journal*. doi.org/10.1002/gsj.1435
51. Vinardi, C. (2023). *Business Strategy with Hoshin Kanri*. Springer Nature. doi.org/10.1007/978-3-031-20963-5
52. Waldman, D. A., & Sparr, J. L. (2023). Rethinking diversity strategies: An application of paradox and positive organization behavior theories. *Academy of Management Perspectives*, 37(2), 174-192. doi.org/10.5465/amp.2021.0183